Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. М.В. ЛОМОНОСОВА
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк,
М.В. Артамонова, М.В. Луданик

ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА

УЧЕБНИК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. М.В. ЛОМОНОСОВА
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк,
М.В. Артамонова, М.В. Луданик

ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА

Учебник

Рекомендовано
Учебно-методическим объединением
по классическому университетскому образованию
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим специальностям

МОСКВА
ИНФРА-М
2010

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

УДК 331(075.8)
ББК 65.24я73
К 61

Авторский коллектив:

Колосова Р.П., д-р. экон. наук, проф., Заслуженный работник Высшей школы, зав. кафедрой экономики труда и персонала экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова — общ. ред. учебника, введение, главы 1, 2, 4, 8, 14, 15, 16;

Василюк Т.Н., канд. экон. наук, доц. кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова — главы 4—7, 10—13;

Артамонова М.В., канд. экон. наук, доц. кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова — главы 8, 9, 11, 12, 15;

Луданик М.В., канд. экон. наук, доц. кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова — главы 3, 9.1, 9.5, 12.5, 13.5, 15.1, 17.

331
К 61

Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2010. — XXIV, 896 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова)

ISBN 978-5-16-002049-5

Учебник синтезирует экономические, социальные и управленческие подходы к анализу внутрифирменных социально-трудовых отношений и отражает опыт изучения проблем в трудовой сфере предприятия и решения, предлагаемые отечественными и зарубежными исследователями и практиками.

Эта методология обеспечивает авторам учебника возможность инновационного взгляда на экономику персонала. Ключевым является акцент на экономической эффективности принятия управленческих решений в сфере внутрифирменных социально-трудовых отношений.

Для студентов и преподавателей экономических факультетов вузов и системы повышения квалификации.

Подготовлен при содействии НФПК — Национального фонда подготовки кадров в рамках Программы «Совершенствование преподавания социально-экономических дисциплин в вузах» инновационного проекта развития образования.

ББК 65.24я73

ФИЛИАЛ РЭА
ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА
В Г. ТАШКЕНТЕ
ИНФОРМАЦИОННО-
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР
17463

ISBN 978-5-16-002049-5

© Коллектив авторов, 2009

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Уважаемый читатель!

Настоящий учебник выходит в рамках серии «Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова», венчающей многолетние усилия коллектива факультета по обновлению содержания и структуры университетского экономического образования.

Переход страны к рынку потребовал пересмотра профессии экономиста, освоения и применения невостребованных ранее знаний, известных, может быть, лишь ограниченному кругу критиков «буржуазной» экономической мысли.

Для обогащения содержания экономического образования путем включения в него новых экономических дисциплин и обновления ряда традиционных нужно было переобучить преподавателей и решить проблему учебников. Первые попытки включения в учебные планы новых дисциплин показали невозможность этого в рамках одной ступени, поэтому, обновляя содержание, пришлось попутно решать проблему перевода обучения на двухступенчатую систему.

Истекшие 10 с небольшим лет — это годы освоения технологии двухступенчатого образования «бакалавр—магистр», которое факультет осуществляет без параллельной подготовки специалистов. Присоединение страны к Болонскому процессу сделало этот переход необратимым.

Все эти годы велась переподготовка преподавательского корпуса: благодаря программам международного сотрудничества около 160 преподавателей факультета в среднем не меньше двух раз стажировались в лучших зарубежных университетах.

Что касается учебников, то первые годы приходилось использовать лучшие зарубежные учебники, многие из которых были переведены преподавателями на русский язык. Сейчас пришло время готовить качественные отечественные учебники. Преподавательский корпус имеет возможность создавать оригинальные учебники и учебные пособия, подготовленные с учетом опыта преподавания и дифференцированные по уровню подготовки

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

слушателей (учебники для программ бакалавров и учебники для программ магистров).

Решению этой задачи способствовало и участие факультета в Инновационном проекте Министерства образования РФ, финансируемом Всемирным банком. Непосредственным исполнителем проекта стал Национальный фонд подготовки кадров.

Благодаря этому проекту факультет в течение трех лет осуществил свой проект «Совершенствование высшего экономического образования в МГУ», в результате чего преподаватели экономического факультета подготовили 74 учебника и учебных пособий по основным дисциплинам, формирующим профессии экономистов и менеджеров.

Мы считаем, что данные учебники в полной мере отражают наиболее важные достижения университетской экономической мысли, необходимые для полноценной подготовки экономистов и управленцев высшего звена.

Сейчас на экономическом факультете МГУ обучается более 3000 студентов, факультет располагает самой большой в стране магистратурой по экономике, наибольшим числом аспирантов по экономическим специальностям. Образовательное «поле» насчитывает более 300 общих дисциплин и специальных курсов. Часть общих курсов представлена в данной серии учебников.

Коллектив факультета с благодарностью примет замечания и предложения относительно улучшения предложенной серии учебников.

В.П. Колесов

декан экономического факультета
МГУ им. М.В. Ломоносова
профессор, доктор экономических наук

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....XV

РАЗДЕЛ I.
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ИСТОЧНИКИ НАУКИ ОБ ЭКОНОМИКЕ ПЕРСОНАЛА.....1

ГЛАВА 1. ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА КАК НАУКА: СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА, СВЯЗЬ С ДРУГИМИ НАУКАМИ О ТРУДЕ.....2

1.1. ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА: МИССИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ.....2

1.2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАК КАТЕГОРИИ ЦЕЛИ В ЭКОНОМИКЕ ПЕРСОНАЛА.....9

1.3 ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ НАУК.....13

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....21

ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА.....26

2.1. СТРУКТУРИЗАЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВАНИЙ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА.....26

2.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ РЫНКА ТРУДА: ТЕОРИИ ГИБКОСТИ, СЕГМЕНТАЦИИ ВНУТРЕННИХ РЫНКОВ ТРУДА.....30

2.2.1. ТЕОРИИ ГИБКОСТИ РЫНКА ТРУДА И ЕГО СЕГМЕНТАЦИИ.....30

2.2.2. ТЕОРИИ ВНУТРЕННИХ РЫНКОВ ТРУДА.....38

2.3. ТЕОРИЯ ИНСТИТУТОВ — СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ АСПЕКТ.....43

2.3.1. ТЕОРИЯ КОНТРАКТОВ.....44

2.3.2. ТЕОРИЯ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК: ТРУДОВОЙ АСПЕКТ.....50

2.3.3. ТЕОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ: МОДИФИКАЦИЯ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ПРОБЛЕМАМ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА.....57

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2.4. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ....65

2.4.1. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ — ОСНОВНЫЕ ДЕФИНИЦИИ....65

2.4.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ТЕНДЕНЦИЯХ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ: ТЕОРИИ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ, СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА, МОТИВАЦИИ, СОЦИАЛЬНОГО ДЕЙСТВИЯ....70

2.5. ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА....87

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....93

РАЗДЕЛ II. ОСНОВНЫЕ РАМОЧНЫЕ УСЛОВИЯ ВНУТРИФИРМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ....103

ГЛАВА 3. ПРАВОВОЕ ПОЛЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ И ПРАВА ЧЕЛОВЕКА В СФЕРЕ ТРУДА....104

3.1. РЕГУЛИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ В ТРУДОВОЙ СФЕРЕ....104

3.1.1. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ НОРМЫ В СФЕРЕ ТРУДА....110

3.1.2. ИСТОЧНИКИ, ПРИНЦИПЫ И ИНСТИТУТЫ МЕЖДУНАРОДНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА..120

3.2. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ОСНОВНАЯ МОДЕЛЬ РЕГУЛИРОВАНИЯ ОТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ НАЕМНОГО ТРУДА....127

3.2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА: СУБЪЕКТЫ, ВИДЫ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ....128

3.2.2. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА....131

3.2.3. ПРАВОВЫЕ РАМОЧНЫЕ УСЛОВИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОССИИ: ИСТОЧНИКИ И ИНСТИТУТЫ...134

3.3. ЛОКАЛЬНОЕ ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ....139

3.3.1. ЛОКАЛЬНОЕ ДОГОВОРНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ИНДИВИДУАЛЬНОМ ТРУДОВОМ ДОГОВОРЕ....140

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3.3.2. ПОНЯТИЕ, СТОРОНЫ И СОДЕРЖАНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА....142

3.3.3. ПОРЯДОК ЗАКЛЮЧЕНИЯ И РАСТОРЖЕНИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА....152

РЕЗЮМЕ, ПРИЛОЖЕНИЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....157

ГЛАВА 4. СТРУКТУРА И РАЗВИТИЕ РЫНКА ТРУДА С ПОЗИЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ....162

4.1. РЫНОК ТРУДА, ЕГО МЕХАНИЗМЫ И ИНСТИТУТЫ КООРДИНАЦИИ....162

4.2. МЕТОДИКА И ТЕХНОЛОГИЯ ИЗУЧЕНИЯ РЫНКА ТРУДА С ПОЗИЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ....172

4.2.1. АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ....172

4.2.2. ИССЛЕДОВАНИЕ СПРОСА НА ТРУД....176

4.3. СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ КОНТЕКСТ НАЦИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТРУДА....178

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....184

ГЛАВА 5. ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ....189

5.1. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ФИРМ....189

5.2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ НТП И СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА СИСТЕМУ РАБОЧИХ МЕСТ И ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ....194

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....204

РАЗДЕЛ III. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА....209

ГЛАВА 6. КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ....211

6.1. ПОСТРОЕНИЕ КАДРОВЫХ СТРАТЕГИЙ....211

6.2. МОДЕЛИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА....217

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6.3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК СРЕДСТВО РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ....228

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....235

ГЛАВА 7. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И КАДРОВЫХ СТРУКТУР....239

7.1. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА....239

7.2. ПОДХОДЫ К СТРУКТУРИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ. КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА....244

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....249

ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ТРУДОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКА....252

8.1. КОНЦЕПЦИЯ И ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА....253

8.1.1. ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА ОРГКУЛЬТУРЫ....253

8.1.2. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР....264

8.2. ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, И УПРАВЛЕНИЕ ЭТИМ ПРОЦЕССОМ....283

8.2.1. ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ....283

8.2.2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ И ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ....291

8.3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: ВЗАИМОСВЯЗИ В КОНТЕКСТЕ ЦЕЛЕЙ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА....298

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....307

ГЛАВА 9. КОНФЛИКТНЫЕ ПОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ....314

9.1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ....315

9.1.1. ПРОТИВОРЕЧИЯ И КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ....316

9.1.2. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ....323

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

9.1.3. ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИИ....328

9.2. КОНФЛИКТНЫЕ ПОЛЯ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ....334

9.3. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ....350

9.4. ТРУДОВЫЕ СПОРЫ, ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ И СУБЪЕКТНЫЙ СОСТАВ....360

9.4.1. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ТРУДОВЫЕ СПОРЫ И ОРГАНЫ ПО ИХ РАССМОТРЕНИЮ....365

9.4.2. КОЛЛЕКТИВНЫЕ ТРУДОВЫЕ СПОРЫ И ОРГАНЫ ПО ИХ РАССМОТРЕНИЮ....369

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....377

РАЗДЕЛ IV. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ....385

ГЛАВА 10. ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ В ОРГАНИЗАЦИИ И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ПРИВЛЕЧЕНИЕ, ОТБОР, НАЙМ И ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА....385

10.1. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ....385

10.1.1. НЕОБХОДИМОСТЬ, ВИДЫ И ЭТАПЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ....385

10.1.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ. МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ГИБКОСТИ ПЕРСОНАЛА....390

10.1.3. КАЧЕСТВЕННАЯ ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ....397

10.1.4. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ И ИХ ОКУПАЕМОСТЬ....410

10.2. СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ....416

10.3. ВЫБОР КРИТЕРИЕВ И МЕТОДОВ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА. НАЙМ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ....420

10.4. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ. КОНЦЕПЦИЯ БЕСКОНФЛИКТНОГО ВЫСВОБОЖДЕНИЯ....426

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ,
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....439

ГЛАВА 11. ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА....446

11.1. СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И ЭТАПЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ....446

11.1.1. ПОНЯТИЕ И ЦЕЛИ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ....446

11.1.2. ФОРМЫ И ВИДЫ АДАПТАЦИИ....450

11.1.3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ....454

11.1.4. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ....465

11.2. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ СОТРУДНИКОВ. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ....468

11.2.1. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕГО ЦЕЛЕЙ....469

11.2.2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА....472

11.2.3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ....486

11.3. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ....497

11.3.1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ КАРЬЕРЫ....497

11.3.2. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА. ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ....516

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ,
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....522

**РАЗДЕЛ V.
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА И ПОСТРОЕНИЕ РАБОТ....529**

ГЛАВА 12. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТ....530

12.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ....530

12.1.1. ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА....530

12.1.2. ТРУДОВЫЕ ПРОЦЕССЫ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ....533

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

12.1.3. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ 541

12.2. РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА 544

12.2.1. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ. АВС-АНАЛИЗ 544

12.2.2. ФОРМЫ И ГРАНИЦЫ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА 546

12.2.3. ФОРМЫ КООПЕРАЦИИ ТРУДА 547

12.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ НА ЗАДАНИЕ. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА 549

12.3.1. ВИДЫ НОРМ ТРУДА 549

12.3.2. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА. ПЕРЕСМОТР НОРМ ТРУДА 557

12.4. АНАЛИЗ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ 559

12.5. УСЛОВИЯ, ОХРАНА ТРУДА И ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ЗАКОНОДАТЕЛЬНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ 564

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА 585

ГЛАВА 13. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ 591

13.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ 591

13.2. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ 596

13.3. РЕЖИМЫ ТРУДА И ОТДЫХА 604

13.4. ГИБКОЕ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ: ВЫГОДЫ И ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ 606

13.5. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ВРЕМЕНИ ОТДЫХА 612

13.5.1 ОСНОВНЫЕ РАМОЧНЫЕ УСЛОВИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ 613

13.5.2 ОСНОВНЫЕ РАМОЧНЫЕ УСЛОВИЯ РЕЖИМА И УЧЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ИХ РЕГУЛИРОВАНИЕ В НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТАХ 621

13.5.3. ОСНОВНЫЕ РАМОЧНЫЕ УСЛОВИЯ ВРЕМЕНИ ОТДЫХА 625

13.5.4. ВИДЫ ВРЕМЕНИ ОТДЫХА 627

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ,
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....637

**РАЗДЕЛ VI.
ОЦЕНКА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ....641**

**ГЛАВА 14. ОЦЕНКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА
И ПЕРСОНАЛА....642**

14.1. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА. ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ....643

14.2. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМ ИЗМЕРЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА....653

14.3. МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА....667

14.3.1. МНОГОФАКТОРНЫЕ МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА....667

14.3.2. ВЕКТОРНЫЕ И МНОГОКРИТЕРИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА....671

14.4. ИЗМЕРЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА: ОСНОВНЫЕ ВЗАИМОСВЯЗИ....679

14.5. ФАКТОРЫ И РЕЗЕРВЫ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА....686

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ,
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....689

ГЛАВА 15. СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЗА ТРУД....694

15.1. СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ КАК ЭЛЕМЕНТ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И ЕЕ СТРУКТУРА....696

15.1.1. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ....696

15.1.2. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ....705

15.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА....709

15.2.1. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА....709

15.2.2. ОСНОВНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В РАМКАХ ТРАДИЦИОННОЙ ТАРИФНОЙ СИСТЕМЫ....716

15.2.3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В КОНСТРУИРОВАНИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА....722

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

15.3. ПРЕМИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ....734

15.4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЗА ТРУД....742

15.5. РЕГУЛИРОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА. МЕТОДЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА....756

15.5.1. ПРЕДЕЛЬНО-ДОПУСТИМАЯ МИНИМАЛЬНАЯ ГРАНИЦА ОПЛАТЫ ТРУДА....765

15.5.2. ПОРЯДОК, СРОКИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ВЫПЛАТЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ....769

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....772

РАЗДЕЛ VII.
ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ АНАЛИЗА И РЕГУЛИРОВАНИЯ....777

ГЛАВА 16. СИСТЕМА ИНФОРМАЦИИ О ПЕРСОНАЛЕ. КОНТРОЛЛИНГ И АУДИТ В ТРУДОВОЙ СФЕРЕ....778

16.1. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА....778

16.1.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ИНФОРМАЦИОННОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ....778

16.1.2. ТРУДОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ: МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ....788

16.1.3. СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ....798

16.1.4. ОСНОВНЫЕ СЛОЖНОСТИ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИНФОРМАЦИИ О ПЕРСОНАЛЕ....802

16.2. КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВНУТРИФИРМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ....804

16.2.1. КОНТРОЛЛИНГ: ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ И СОДЕРЖАНИЕ....804

16.2.2. КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА: ОСНОВНЫЕ ДЕФИНИЦИИ, УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ЦЕЛИ....807

16.2.3. НАПРАВЛЕНИЯ И ВИДЫ КАДРОВОГО КОНТРОЛЛИНГА....816

16.2.4. ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА....820

16.2.5. ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА И ВКЛЮЧЕНИЕ ЕГО В ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ ПРЕДПРИЯТИЯ....825

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

16.3. АУДИТ ПЕРСОНАЛА....831

16.3.1. ЗАДАЧИ АУДИТА ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ КОНТРОЛЛИНГА....831

16.3.2. ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ АУДИТА И СБОР ИНФОРМАЦИИ....835

16.3.3. АНАЛИЗ И ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ, ПОДГОТОВКА РЕКОМЕНДАЦИЙ....840

РЕЗЮМЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....848

ГЛАВА 17. ОТДЕЛ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ....857

17.1. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ, СТРУКТУРА И ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ....857

17.2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТДЕЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ (ОЧР) ПРЕДПРИЯТИЯ....870

17.3. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОТДЕЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ....876

РЕЗЮМЕ, ПРИЛОЖЕНИЕ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА....882

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия отмечается устойчиво растущий интерес ученых и практиков к проблематике трудовой сферы и внутрифирменных социально-трудовых отношений. Об этом свидетельствуют огромное число научных публикаций, диссертаций, отражающих востребованность обществом и бизнесом методических и практических рекомендаций в этой области. Об этом же говорят значительный рост масштабов подготовки специалистов в этой области и стремления к повышению квалификации. Появление новых специализированных журналов и других периодических изданий, образование добровольных ассоциаций специалистов в этой области — и ученых, и практиков (Европейское общество менеджеров по персоналу, Русский кадровый клуб, Европейская ассоциация экономистов по труду — *EALE* и др.), регулярно обсуждающих эту проблематику, также является символом данного процесса. Таким же значимым символом являются высокие доходы и престиж работы в сфере управления трудом и персоналом. К примеру, руководство службой по управлению трудом и персоналом входит в десятку наиболее высокооплачиваемых видов деятельности.

Поэтому в проблемном пространстве наук о трудовой сфере и социально-трудовых отношениях синтезируются концепции и представления различных научных школ, отражающих два основных вектора эволюции: экономико-теоретический и управленческий.

Одновременно идет устойчивый процесс выделения в самостоятельные блоки и формирования новых направлений как в научных исследованиях, так и в практике, отражающих различные аспекты влияния на труд и внутрифирменные трудовые отношения новых политических, экономических, социальных и технико-технологических реалий. На основе научных исследований происходят пересмотр прежних и формирование новых фундаментальных представлений, вырабатываются новые методические подходы и алгоритмы принятия практических решений.

Естественный путь движения этого нового знания о труде, трудовых отношениях и персонале приводит, во-первых, к расширению представлений в традиционных, сложившихся учебных курсах (дисциплинах), а во-вторых, к превращению нового знания в но-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вые образовательные программы, новые учебные дисциплины и, соответственно, в новые учебники. Такой содержащей новые знания дисциплиной, отражающей современные подходы к управлению человеческими ресурсами, является *экономика персонала*, объектом изучения которой являются трудовые отношения людей в организациях, а также их внутреннее и внешнее окружение, оказывающие влияние на эффективность труда и трудовых отношений, эффективность использования персонала организации.

Концептуально курс синтезирует экономические, социальные и управленческие подходы к анализу внутрифирменных социально-трудовых отношений, а также отражает накопленный в современной России опыт изучения и решения проблем в трудовой сфере, предлагаемые отечественными и зарубежными исследователями и практиками.

Принципиальной *задачей курса* является рассмотрение проблем персонала в контексте современной экономической теории в целом, а также экономической теории труда и трудовых отношений. Дело в том, что экономическая теория, как известно, строга и аналитична, и, подобно естественным наукам, следует научным методам. Соответственно экономика персонала должна служить формированию представлений об универсальных методологических и методических подходах к поиску и реализации эффективных социально-экономических целей и решений в сфере управления человеческими ресурсами и формированию на этой основе моделей и концепций, на которых должна строиться конкретная политика управления персоналом. Этой цели служит включение в учебник продвинутых современных теорий и моделей в сфере управления трудом и персоналом, предложенных специалистами зарубежных научных школ. Таким образом, ключевым в данном учебнике является акцент на экономической эффективности принятия управленческих решений в сфере внутрифирменных социально-трудовых отношений.

К числу инновационных методических подходов к формированию концепции курса относится также вычленение и систематизация представлений о рамочных условиях, предопределяющих процессы формирования и развития внутрифирменных социально-трудовых отношений.

Одной из важнейших методических задач курса является идентификация конфликтных потенциалов, которые несут в себе те или иные решения в области руководства персоналом организации. При этом потенциальная конфликтность рассматривается, с одной

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

стороны, как имманентное свойство внутрифирменных социально-трудовых отношений, вытекающее из различия интересов их участников и противоречия между целями экономической и социальной эффективности, а с другой стороны — как источник и движущая сила их развития.

Концептуально в учебнике также предусмотрено раскрытие современных методологических подходов, обеспечивающих эффективную организацию труда различных категорий персонала, а также подходов, учитывающих особенности динамики внутрифирменных организационных структур и разнообразие типов организаций (предприятий).

Все вышеизложенное предопределяет *специфику данного курса*, его отличительные особенности по сравнению с наиболее известными опубликованными в последнее десятилетие учебниками, раскрывающими проблематику управления персоналом.

Так, одним из первых изданных в России отечественных учебников в данной области знания является учебник Ю.Г. Одегова и П.В. Журавлева «Управление персоналом» (М.: Финстатинформ, 1997). Он носит энциклопедический характер, максимально полно охватывая те вопросы, которые входят в классический набор проблемного пространства управления персоналом. Вместе с тем авторы учебника вышли за рамки этого набора, раскрывая проблематику, обычно рассматриваемую в курсах экономики труда, индустриальных отношений, проблем общей экономической теории. В связи с этим данный учебник можно было бы назвать «Экономика труда, управление персоналом и социально-трудовыми отношениями».

Заметным явлением в научной и преподавательской среде был выход в свет учебника «Управление персоналом организации» под ред. А.Я. Кибанова (1997 г.) и энциклопедического словаря «Управление персоналом». В учебнике рассмотрены вопросы, имеющие ключевое значение для специалистов по управлению персоналом и управленцев организаций в широком смысле слова. Четкая управленческая ориентация учебника предопределила акценты на методологии и системе управления персоналом, стратегическом управлении, технологиях управления персоналом, а также на управлении поведением персонала.

В учебнике, подготовленном В.С. Половинко «Управление персоналом: системный подход и его реализация» (М., 2002) использованы классические принципы системного подхода применительно к управлению персоналом как совокупности объективно

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

протекающих в организации социально-экономических процессов в сфере труда. При этом исследованы вопросы структуры и содержания системы управления персоналом, представлена многомерная модель данной системы, описаны ее характеристики, выделены наиболее актуальные проблемы управления персоналом и предложены пути их решения на основе использования системного подхода.

К другому классу учебников по управлению персоналом можно отнести учебники В.Р. Веснина «Практический менеджмент персонала» и М.И. Магуры, М.Б. Курбатовой «Современные персонал-технологии». Их отличительная особенность — высокое прикладное значение, обусловленное тем, что в них представлены технологии, алгоритмы решения проблем, рекомендации о системах действий для менеджеров по персоналу применительно к различным условиям деятельности фирм и организаций. В связи с этим данные книги вполне можно отнести к классу настольных книг для специалистов по управлению персоналом.

Один из наиболее популярных учебников по управлению персоналом, подготовленный С.В. Шекшней, удачно сочетает в себе теоретические и практические подходы к проблеме управления персоналом.

Общеметодологический подход к проблеме управления персоналом характерен для учебников, подготовленных Т.Ю. Базаровым и В.П. Пугачевым. Данный подход позволил авторам глубоко осветить такие ключевые проблемы в управлении персоналом, как парадигмы в кадровой политике, взаимосвязь кадровой политики и жизненного цикла предприятия и др. Перечень учебников можно было бы продолжить.

Как видим, несмотря на многочисленность учебников, объединенных названием «Управление персоналом», они различны по своим подходам к проблеме, направленности, глубине погружения в теоретические и практические аспекты проблемы. В них представлен широкий спектр воззрений, получивших широкое распространение в зарубежной литературе, но пока недостаточно известных российскому читателю, а также авторское видение проблем.

Таким образом, данный учебник «Экономика персонала» не замещает ставшие уже традиционными в России курсы управления персоналом, а, скорее, дополняет их.

Обращаясь к зарубежному опыту обучения студентов теории и практики управления трудом, персоналом, трудовыми отношениями, можно отметить следующее.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Существует целая отрасль научных исследований, посвященная проблемам управления внутрифирменными трудовыми отношениями. Она опирается на традиции "научного менеджмента", заложенные Ф. Тейлором и развитые впоследствии Э. Мэйо и школой "человеческих отношений", Ч. Барнардом, П. Друкером и другими исследователями и направлениями индустриальной (промышленной) социологии, о чем далее будет сказано детальнее. Здесь же отметим, что в разных странах эта отрасль научного знания и преподавания получила разное название. В англо-американской традиции — «Управление человеческими ресурсами» (*Human Resource Management*)[1]. В нее включается круг проблем, близкий к тому, который изучался в дореформенное время в России в рамках курсов «Экономика и организация труда», «Экономика и социология труда», а ранее в СССР в рамках курса «Научная организация труда» (НОТ). Это проблемы внутрифирменного управления человеческими ресурсами: стратегии и тактики деятельности кадровых служб предприятия, обучения и профессионального роста, производительности труда, мотивации и оплаты, охраны и безопасности труда, заключения коллективных договоров, аудита в сфере управления человеческими ресурсами.

Несколько отличается германская традиция исследований и обучения в этой сфере[2]. В ней принято говорить об "Экономике персонала". Необходимо заметить, что немецких специалистов можно называть родоначальниками учения об экономике персонала. Дело в том, что в 80-х гг. XIX в. группа преподавателей высших торговых учебных заведений Германии, по мировоззрению либеральных экономистов, начала заниматься проблемами, которые тогда входили в науку «Экономика и организация производства», в ее подраздел «Учение об экономике персонала». Их научный форум «Союз социальной политики» ставил своей целью разработку практических предложений по социальной организации рыночной экономической системы. В рамках форума обсуждались следующие проблемы экономики персонала: регулирование конфликтов между работниками и работодателями, модели участия

[1] См. многочисленные американские учебники по этой проблеме, например: *Byars L.L., Rue L.W. Human Resource Management, 3rd ed. Boston*, 1991.

[2] Для германской экономической науки, так же, как и для отечественной экономики труда в большей мере характерен интерес к проблемам внутрифирменного управления трудовыми процессами. Представление об этом дает изданная в 1996 г. на русском языке работа германских ученых под редакцией Р. Марра и Г. Шмидта «Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики». (М., Издательство МГУ).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работников в управлении предприятиями, участие работников в прибыли предприятия, взаимосвязи между рабочим временем, результатами труда и оплатой. Однако говорить о формировании теории в то время было бы большой натяжкой — не было создано научной школы, не сформировался круг последователей. Поэтому считается, что основу этой дисциплины в 50—60-е гг. XX в. заложили преподаватели вузов Гвидо Фишер, Аугуст Маркс, Карл Хакс, Вильгельм Хазенак и практик Франц Гоосенс[3]. Немецкую традицию отличает от англо-американской большее внимание к экономическим основам управления трудом и трудовыми отношениями и организацией труда, в то время как в англоязычных учебниках большее внимание уделяется социально-психологическим аспектам управления персоналом, основывающимся на бихевиористском подходе.

В работе над данным учебником были использованы методологические подходы, предлагаемые вышеназванными зарубежными и отечественными научными школами. Так, в подготовке учебника существенную помощь оказали научные труды целого ряда зарубежных авторов: Р. Марра, И. Хентце, Э. Лазера, Х. Друма, Д. Стори, Дж.М. Иванцевича, В. Пфеффера, В. Ойхслера и др., а также другие публикации в зарубежной литературе (индексируемые в *JEL*-кодах *J*32, *J*33, *M*12, *J*41, *J*49 и др).

Принципиально важными для авторов учебника были обсуждения его концепции и структуры, проводившиеся в Германии с проф. Р. Марром и проф. Х. Фридрихом, во Франции с проф. М. Соллогубом и проф. Д. Ружо, в Швеции с проф. Т. Ларссоном и Т. Мюлленом, Э. Брюндин и в Италии с проф. А. Сембенелли и консультантом Учебного центра МОТ в Турине В.Н. Безносиковым, которым выражаем нашу искреннюю признательность.

Огромную роль в подготовке данного курса сыграла предоставленная НФПК возможность встретиться с этими коллегами из зарубежных стран, а также ознакомиться с накопленным в этих странах научным потенциалом и эффективной практикой в сфере внутрифирменных трудовых отношений, управления трудом и персоналом.

Концепция учебника предопределила его *структуру* и *логику*.

Первый раздел учебника дает представление о теоретических источниках науки «Экономика персонала». Здесь охарактеризованы содержание экономики персонала как науки, в связи с чем раскры-

[3] *Drumm H. "Personal-wirtschaft" 4. Auflage. Springer. 2001. — S.* 27.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ты цели и задачи науки, даны характеристики предмета и объекта, а также методов данной науки. Как методологические основания экономики персонала охарактеризованы основные положения теорий рынка труда, организации, мотивации, контрактов и др. В данном разделе рассмотрены также эволюция взглядов на роль и место человека в организации, основные концепции и теории социально-трудовых отношений.

Второй раздел учебника посвящен рассмотрению основных рамочных условий внутрифирменных социально-трудовых отношений. Здесь акцентируется внимание на следующих их основных элементах: правовое поле труда и социально-трудовых отношений, структура и развитие рынка труда с позиций организации, социокультурные и технико-технологические факторы, предопределяющие формирование и развитие данных отношений.

В *третьем разделе* исследуются предпосылки принятия решений в сфере экономики персонала. В этом контексте рассмотрены основные модели управления персоналом, методологические подходы к построению организационных и кадровых структур. Далее охарактеризованы основные элементы среды, в которой происходит процесс принятия решений, т.е. организационная культура и трудовое поведение работников. Так как объективной характеристикой процесса принятия решений является формирование конфликтных потенциалов, в разделе детально охарактеризованы основы теории организационного конфликта, принципы и методика их исследования, процесс диагностирования, прогнозирования и профилактики конфликтов, а также теория и практика разрешения трудовых конфликтов и споров.

В *четвертом разделе*, посвященном формированию и развитию человеческих ресурсов организации, рассмотрены: виды и процедуры кадрового планирования, организация привлечения и отбора персонала, концепция бесконфликтного высвобождения; сущность, виды и этапы трудовой адаптации, оценка ее успешности, проблемы развития организации и ее сотрудников, а также проблемы карьерного роста персонала.

В *пятом разделе* охарактеризованы проблемы построения работ и организации труда персонала. Исследованы задачи, принципы и элементы организации труда, основные виды трудовых процессов, гибкие формы организации труда и рабочего времени, критерии их эффективности, виды затрат рабочего времени, методы их исследования и регулирования.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В шестом разделе рассматриваются вопросы оценки и вознаграждения персонала организации. Охарактеризованы эволюция системы критериев эффективности трудовой деятельности, современные концепции производительности труда, показатели ее измерения, а также источники, факторы, резервы и условия роста производительности труда. Исследованы взаимосвязи оценки производительности труда и оценки персонала. В данном контексте рассмотрены системы оценки персонала, организация его аттестации, подходы к профессиональной диагностике и оценке руководителей. В проблематике вознаграждения за труд выделены вопросы формирования систем заработной платы, внутрифирменного регулирования оплаты труда, традиционных и нетрадиционных методов формирования компенсационного пакета.

В *седьмом разделе* персонал организации рассмотрен как объект анализа и регулирования. В соответствии с данной целью здесь охарактеризованы система информации о персонале, подходы к построению системы контроллинга персонала и проведению аудита трудовой сферы на предприятии. Как инструмент регулирования кадровой политики рассмотрена деятельность кадровых служб в соответствии со следующей логикой: эволюция воззрений на деятельность кадровых служб в организации, их структура, функции и факторы эффективной работы, тенденции и перспективы развития.

Предмет экономики персонала и его проблемное пространство предопределяют методические задачи курса, которыми являются:

- формирование у студентов целостного представления о процессах, происходяших в социально-трудовой сфере организации на основе сочетания отечественных и мировых традиций комплексного исследования внутрифирменных социально-трудовых отношений. В том числе — об основных методических подходах и моделях решения проблем, связанных с развитием и использованием человеческих ресурсов организации, об отечественном и зарубежном опыте практической деятельности в этой области, о внешней и внутренней среде организации и, наконец, об информационном обеспечении трудовой сферы предприятия;
- выработка у студентов навыков подготовки и принятия решений в сфере трудовой деятельности и повышение на этой основе адаптированности к требованиям современного рынка труда, с тем чтобы помочь им эффективно включиться в систему новых социально-трудовых отношений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В связи с этим курс «Экономика персонала» является важным звеном в подготовке специалистов как по экономической теории, так и по прикладным экономическим дисциплинам.

Учебник предназначен для студентов высшей школы, обучающихся как по традиционной пятилетней программе (специалист), так и по программе бакалавр—магистр; может быть использован в учебном процессе в экономических и неэкономических вузах, а также в практической деятельности менеджеров по персоналу.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ИСТОЧНИКИ НАУКИ ОБ ЭКОНОМИКЕ ПЕРСОНАЛА

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Глава 1

ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА КАК НАУКА: СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА, СВЯЗЬ С ДРУГИМИ НАУКАМИ О ТРУДЕ

1.1. ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА: МИССИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Термин «экономика персонала» является сравнительно новым для отечественного читателя. Знакомство с зарубежными источниками показывает, что в развитых странах существует по меньшей мере три подхода к пониманию этого термина.

Прежде всего он применяется как синоним понятия «управление персоналом». Это типично для англоязычной литературы, в которой используется термин «*Personnel Management*».

В немецкой многолетней традиции термин «*Personalwirtschaft*», соответствующий в переводе русскому термину «экономика персонала», является основным для обозначения внутрифирменных проблем труда и трудовых отношений. Немецкие исследователи являются, по-существу, основателями этой науки. Они определили современное понимание предмета, целей, задач и методов. К числу крупнейших ученых в этой области относятся *R. Marr, K. Ackermann, H. Drumm, G. Fisher, K. Hax, J. Hentze, W. Oechsler, G. Schanz, E. Scherm, Ch. Scholz*. Авторы данного учебника считают себя их учениками и последователями и хотели бы развивать заложенные ими традиции.

Как относительно новая область научного знания экономика персонала стала объектом исследования и в англоязычной литературе. Одной из первых была работа Эдварда Лазера «*Personnel Economics*»[1], в которой предложено понятие предмета экономики

[1] См.: *Lazear E.P. Personnel Economics. The Wicksell Lectures, 1993.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

персонала как совокупности «методов применения стандартной экономической теории к вопросам персонала, возникающим в повседневном бизнесе».

Изучение отечественной и зарубежной учебной и научной литературы и ознакомление с практикой кадровой политики позволили сформулировать следующее определение экономики персонала: **экономика персонала** является одним из направлений экономической науки о труде, исследующей и предлагающей методологические и методические подходы к изучению и регулированию поведения субъектов социально-трудовых отношений — работников и работодателей, в рамках экономики предприятия[2].

Очевидно, что ***миссия*** экономики персонала заключается в том, чтобы вооружить организации знаниями и инструментарием для принятия и реализации стратегических и текущих решений в отношении персонала.

Конкретные ***цели*** экономики персонала как экономического инструментария для регулирования внутрифирменных трудовых отношений, определяются конкретными экономическими и социальными целями организации. При этом, целевая концепция экономики персонала является многоплановой, поскольку зависит от множества факторов: спроса-предложения на рынках труда, рыночного положения и уровня дохода (прибыли) предприятия, от разделения власти между собственником, управляющим и советом предприятия и др. Чем ниже уровень предложения труда, но при этом, чем лучше экономическое положение предприятия и чем слабее власть собственника в управлении предприятием, тем сильнее могут доминировать цели индивидов и социальные цели над чисто экономическими целями и наоборот.

Исходя из *экономических* целей предприятия, цели экономики персонала будут состоять в оптимизации издержек по фактору труда и повышении их отдачи, покрытии потребности в персонале, минимизации трансакционных издержек, мероприятий, осуществляемых в области экономической политики, поддержании и развитии производительного потенциала работников, посредством инвестиций в человеческий капитал и высвобождения персонала при снижении спроса и т.д.

В то же время современная философия хозяйствования предполагает жесткую социальную ориентацию и социальную ответ-

[2] Термины «организация», «предприятие», «фирма» в тексте учебника используются как синонимы для определения основного хозяйствующего субъекта экономики.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ственность бизнеса. В этом контексте цели политики предприятия в области экономики персонала должны соответствовать целям индивидов, т.е. быть *социальными*. Карл Хакс[3] еще в 1961 г. предложил объединить (привести в соответствие) основные задачи и цели в области экономической политики с экономическими целями предприятия и целями индивидов и назвал следующие цели экономики персонала: децентрализация в принятии решений и развитие систем участия работников в принятии решений, улучшение социальных отношений и экономического положения, а также укрепление «эмоциональных связей» с предприятием без ущерба привязанности к таким группам, как семья и т.п.

Поскольку между экономической и социальной составляющей существует противоречие, то не всегда цели индивидов будут совпадать с целями предприятия. Экономика персонала как наука, и как предмет практической деятельности формирует методические подходы для достижения этого баланса интересов и компромисса между экономической и социальной составляющей. Для этого в экономике персонала предусматривается использование дополнительных инструментов: обучения, воспитания, поощрения и информирования персонала и др.

К целям экономики персонала относятся также выявление и *позитивное определение внутренних и внешних по отношению к индивиду факторов*, оказывающих влияние на его поведение по поводу эффективности труда; анализ, объяснение взаимосвязи этих факторов и разработка соответствующих мероприятий (см. вставку 1.1).

Вставка 1.1

Позитивное определение факторов, влияющих на трудовую сферу (ситуацию) и поведение индивидов по поводу производительности, — это, прежде всего:

- рассмотрение труда в соответствии с экономическим подходом, т.е. совершенствование соотношения между доходами по труду и использованием фактора труда;
- оценка в денежном выражении результатов труда и трудовых издержек. С точки зрения экономики персонала это означает оптимизацию соотношения между производительными результатами деятельности индивида и его издержками;
- с точки зрения теории факторов производства использование труда как инструмента и причисление его к другим факторам производства;

[3] *Hax K. Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, 1961. — S. 721—723.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- восприятие человеческого труда как составной части и отражения индивидуальности. Трудовая деятельность осуществляется не только на основании принципов максимизации полезности, но и с учетом ожиданий, интересов, мотивов и целей индивидов. В этой связи фактор труда не должен рассматриваться только с точки зрения издержек (стоимостного подхода) и ограничиваться только оценкой полезности.

Сказанное позволяет определить ***предмет*** экономики персонала как экономической науки о труде — это социально-трудовые отношения в организациях по поводу социально-экономической эффективности использования персонала.

Социально-трудовые отношения и факторы, влияющие на индивидуальные трудовые ситуации, являются центральными детерминантами экономики персонала и одновременно двумя целевыми компонентами экономической организации — экономической и социальной. Между целевыми компонентами и внутри них существует конкуренция. Это может создавать конфликтные ситуации, которые и образуют основу для анализа и позитивных решений в экономике персонала.

Основной принцип при рассмотрении конфликтных ситуаций — выравнивание интересов конфликтующих сторон, т.е. поиск компромисса для удовлетворения потребностей всех членов организации.

Объект экономики персонала — это весь персонал организации или ее структурных подразделений. Дифференциация персонала в этом случае возможна по разным основаниям. Однако базовым является выделение трех групп: рабочие, служащие и руководители.

Субъектом экономики персонала можно считать руководство предприятия, руководителей подразделений всех рангов.

Отнесение работника к субъекту или объекту является, безусловно, относительным. Если сотрудник располагает правом самостоятельно решать проблемы, то происходит так называемая децентрализация функций управления, что становится все более распространенным явлением в связи с реализацией идеи индивидуализации персонального развития.

Эволюция представлений об экономике персонала. Эволюция воззрений на набор проблемных полей экономики персонала имеет достаточно долгую историю.

Вместе с тем нельзя считать, что перечень проблемных полей, сложившийся в настоящее время, является исчерпывающим.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В отечественной научной традиции проблематика экономики персонала являлась предметом экономики труда. При этом его понимание было вполне универсальным — это труд как целесообразная деятельность людей, которая всегда является взаимодействием между человеком и природой и одновременно — между людьми в процессе и по поводу производства.

Оценивая эволюцию содержания отечественной экономики труда, важно отметить, что она традиционно рассматривалась в большей мере как конкретно-экономическая, а не теоретическая дисциплина. В содержание экономики труда изначально включались организация трудовой деятельности, проблемы оплаты, нормирования, условий и производительности труда, планирование труда и анализ трудовых показателей, понимание которых восходит к НОТ. Позднее, в 60—70-е гг. XX в., в советской теории и практике получили развитие исследования рабочей силы, ее планирование в масштабах предприятий и всего общества. Таким образом, в отечественной экономике труда сформировались достаточно традиционные для любой экономической системы проблемные поля, но учитывающие особенности планового хозяйства: рабочая сила и ее движение; организация и условия труда; его оплата; производительность труда, деятельность трудовых коллективов, профессиональных союзов и др. Но принципиально важно, что с точки зрения анализа предмета экономики персонала одни и те же категории, термины, понятия в социалистической и рыночной экономике труда часто отражали различные по социально-экономической природе явления. Вместе с тем по многим теоретическим и прикладным аспектам отечественная экономика труда, развиваясь с использованием терминов, принятых в мировом сообществе, содержала рациональное, конструктивное положительное знание, отражающее объективные причинно-следственные связи в трудовых отношениях, обеспечивала выработку современных знаний у обучающихся в области экономики и организации труда.

Немецкая научная школа предлагает выделять в экономике персонала следующие основные проблемные поля, соответствующие современным научным воззрениям, передовой практике и трудовым нормам: исследования персонала; набор персонала и его высвобождение, отвечающие спросу; распределение персонала по рабочим местам на основе оценки трудового потенциала; обучение, повышение квалификации и развитие персонала; политика вознаграждения за труд, социальная политика и социальный диалог,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

организация труда и рабочего времени; мотивация персонала; организация работы с персоналом[4].

Значимость каждого из этих проблемных полей существенно изменялась в 70—90-х гг. XX в. Так, если во второй половине 70-х гг. акцентировалась проблема гуманизации труда, то в первой половине 80-х гг. — проблема высвобождения персонала, а во второй половине 80-х гг. — проблема рабочего времени и проблема обеспеченности (набора и найма персонала) в условиях обострившейся демографической ситуации. В 90-е гг. актуализировались иные проблемные поля: виртуальные рабочие места, реинжиниринг применительно к персоналу, аутсорсинг персонала, предпосылки лин-менеджмента для экономики персонала.

Методы экономики персонала. Изучение внутрифирменных социально-трудовых отношений в рамках экономики персонала основано на использовании традиционных методологических и методических постулатов.

Исследование в рамках экономики персонала включает несколько компонентов: описание, объяснение, прогноз и формулирование выводов.

Описание отражает взаимосвязи между различными анализируемыми компонентами и базируется на использовании моделей. При этом выделяют следующие подходы:

- *дескриптивный* — описание процессов экономики персонала;
- *нормативный* — определение целей, не идентифицируемых с реально протекающими процессами, на основе оценок научных экспертов.

Для ***объяснения*** используются гипотезы и выводы теорий. Проверка гипотез является основой для дальнейшего развития теоретических взглядов.

Экономика персонала опирается на целый ряд теорий различных научных школ, о которых речь пойдет во 2-й главе учебника. Теории являются основой для следующих видов заключений:

- *индуктивных* — заключений об особенностях на основе общих выводов;
- *дедуктивных* — заключений об общих закономерностях на основе выявленных особенностей.

Прогнозы, выводы и принятие решений. На основе эмпирической проверки теорий создается возможность для осуществления прогнозов и определения мероприятий для достижения конкретных результатов.

[4] См.: *Hanz J. Drumm Personalwirtshaft. Berlin: Springer, 2000. — S. 37.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Экономика персонала, являясь одновременно и теоретической, и прикладной дисциплиной, формулирует рекомендации, благодаря которым индивиды могут достигать определенных целей в определенном объеме.

В эволюции воззрений на систему знаний о сфере труда и трудовых отношениях отечественных и западных специалистов имелось существенное различие, связанное с особенностями использования этого знания на практике. Научные разработки и достижения в советской экономике труда быстро становились продуктом, который был «общественным благом»: через механизм государственного планирования и регулирования экономики они в обязательном порядке доводились до сведения потребителей — предприятий, организаций и, в свою очередь, становились обязательными регуляторами их деятельности в сфере труда и трудовых отношений (к примеру, в форме нормативов по труду, тарифных сеток и ставок, типов и форм организации труда и т.д.).

Данные, отражающие использование этих методических разработок на практике, были доступны исследователям, которые на основе их анализа и обобщения, в свою очередь, получали новое научное знание, что способствовало формированию, развитию предмета экономики труда как науки и как дисциплины для обучения.

В западных научных школах эффективные технологии решения конкретных вопросов в связи с их высокой значимостью для конкурентоспособности фирм принимали форму бизнес-продукта со всеми соответствующими ему признаками, в том числе и коммерческой тайной. Информационная доступность данных о сфере труда и трудовых отношениях в этих условиях весьма ограничена. К примеру, один из самых известных ученых-«трудовиков» Э. Лазер, комментируя развитие отдельных направлений в экономике персонала, в том числе структуризацию заработной платы, организацию рабочих мест и спецификацию работ, отмечает, что, в стандартных экономических теориях уровень абстракции, как правило, слишком высок, чтобы они могли быть полезны практикам. Причиной «невысокой полезности», замечает далее автор, является не только абстрактность моделей, но и «недостаток хороших данных, на которых можно было бы обосновывать и тестировать теории. По мере того как больше данных станут доступными, экономисты смогут больше сказать о специфике организации работ»[5].

[5] См.: *Lazear E.P. Personnel economics. The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, 1998.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Организация принятия решений в сфере экономики персонала. Ответ на вопрос, кто на предприятии обязан отвечать за решение проблем в сфере экономики персонала, должен быть получен таким образом, чтобы организационная структура управления обеспечивала максимизацию эффекта деятельности предприятия. Для решения этой проблемы альтернативой становится выбор между централизацией и децентрализацией функций управления персоналом. Ответ на этот вопрос считается сложным как для организационной теории вообще, так и для организации в рамках экономики персонала. В настоящее время дискутируются новые подходы к распределению заданий среди персонала: использование принципов рынка заданий (псевдорынок), использование технологии виртуальных рабочих мест, а также использование принципов аутсорсинга (передача функций управления третьим лицам на основе сделки). Анализ практики аутсорсинга привел некоторых исследователей к выводу о постепенном замещении ею классического представления о проблемных полях в экономике персонала. Разумеется, говорить о доказательной эффективности этих способов распределения заданий и организации труда пока рано.

Предпосылкой для выработки эффективных решений является определение целей как основы для сравнения альтернативных вариантов. Как уже говорилось, основным противоречием, которое способствует развитию экономики персонала, является конфликт между социальной и экономической компонентами в деятельности предприятия, поэтому целесообразно более детально остановиться на экономической и социальной эффективности как категории цели в экономике персонала.

1.2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАК КАТЕГОРИИ ЦЕЛИ В ЭКОНОМИКЕ ПЕРСОНАЛА

Экономическая и социальная эффективность, являющаяся основой развития социально-ориентированной экономики, предопределяется поведением людей. Экономическое поведение людей является формой социального поведения, имеет сложную структуру, определяется сложным взаимодействием сознания и объективной действительности, которая влияет на формирование ценностей. И, наоборот, уже сформировавшись, ценности и экономическое сознание в целом во многом обусловливают восприятие

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

реальности и выбор экономическими субъектами конкретного набора действий, моделей и стратегий поведения. Социальная ориентированность рыночной экономики, связанная, прежде всего, с человеческим фактором, делает его центром экономического развития и должна найти реальное воплощение в экономической политике в целом, в экономических и социальных программах государства, регионов, предприятий и организаций.

Существование разницы в подходах к человеческому фактору экономистов и политиков, социологов и психологов во многом объясняется современными теориями. Объяснение этому дал в своих работах «Экономика персонала» и «Экономика персонала для менеджеров» Э. Лазер[6]: «...У экономистов есть сравнительные преимущества в предоставлении решений, и отставание в постановке вопросов. Экономическая теория следует научным методам подобно физике или биологии. Но слабость экономической теории заключается в том, что для строгости нужны упрощения, которые ограничивают анализ и сужают фокус исследователя. По этой причине более широко мыслящие промышленные психологи и социологи лучше идентифицируют вопросы, но хуже дают ответы».

Подход экономистов позволяет им предоставить конкретное решение, но иногда это мешает подумать о более важных сторонах проблемы. Экономист рассматривает обобщение как цель. Обобщения скорее применимы к человеческим ресурсам, чем к более обезличенным рыночным структурам, работники индивидуальны, в отличие от единиц капитала, им присущи идиосинкратические основы и модели поведения. Экономические теории являются успешными, если их применение широко, а содержание важно. Задача экономистов по персоналу — найти простые модели, которые хорошо описывают важные компоненты поведения работника.

Р. Арон, характеризуя разницу в подходах к человеку со стороны экономический и социальной теории, отмечал, что экономическая теория изучает, как ведет себя рациональный человек, а социология (в том числе экономическая социология) — почему человек не ведет себя рационально, или, по выражению В.Парето, «занимается логическим исследованием нелогического поведения».

Экономическая теория в моделировании экономического поведения человека на протяжении всей истории своего развития

[6] См.: *Lazear E.P. Personnel economics // Massachusetts Institute of Technology, 1995; Personnel economics for Managers // Copyright 1998 John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

явно или косвенно всегда исходит из набора достаточно жестких предпосылок:

- во-первых, человек видится как некий «средний нормальный» атомизированный индивид с независимыми предпочтениями, вне его конкретных социальных связей;
- во-вторых, принимается, что этот человек от природы движим исключительно эгоистическими мотивами, стремится к собственной выгоде, чем и определяются все его действия;
- в-третьих, предполагается, что человек рационален: зная, в чем состоит его выгода, он выбирает свои цели и рассчитывает сравнительные издержки, связанные с этим выбором;
- в-четвертых, имеется в виду, что человек хорошо информирован и знает не только собственные потребности, но и пути их удовлетворения.

Ключевым качеством является максимизация собственной выгоды. Полнота информации, свобода выбора, количественная оценка альтернатив — рациональность — выступают здесь как условия экономического действия. При таком подходе всякие политические факторы, социальные условия, культурные и этические нормы, конечно, учитываются, но выступают не более чем в качестве внешних рамок.

Подобное поведение находится в центре модели «экономического человека» и является основой практически всех экономических теорий, начиная с родоначальников английской и французской политической экономии А. Смита и Д. Рикардо и других классиков — Дж. Бентама, К. Маркса.

Современная модель «экономического человека» («*Homo Economicus*») не остается неизменной и претерпевает достаточно сложную эволюцию.

В различных теориях имеется множество отступлений от базовой модели, однако они сохраняют приверженность некоему усредненному подходу к человеку. Поэтому, к примеру, рациональный эгоизм является непременным условием решения практически всех экономических задач — от теоретических до прикладных, от расчетов поведения индивида до экономической политики.

Достоверные предпосылки экономической модели зависят от того, в какой степени человек независим в своих экономических предпочтениях. Эта степень больше, когда:

- во-первых, он не включен в систему персональных отношений (родственных, дружеских, партнерских);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- во-вторых, он не включен также в систему более общего социального порядка, выражающего этнические, религиозные, политические элементы данной культуры. Человеческие отношения погружены в контекст конкретной национальной культуры, имеющей свои нормы, кодексы поведения и т.д.

Таким образом, для объяснения процессов экономика персонала, как наука должна опираться на две не зависимые друг от друга целевые компоненты: экономическую и социальную эффективность.

Учитывая сказанное, экономику персонала необходимо рассматривать как бы на основе трех методических подходов:

- *во-первых, с точки зрения экономической теории.* Теоретический анализ закономерностей экономики персонала должен быть достаточно последовательно реализован в различных теориях. Экономическая теория хорошо подходит для изучения микроуровня человеческих отношений. Современная экономическая мысль не предлагает как для исследователя, так и для обучающегося одномерной, непротиворечивой, «монистической» базовой экономической теории. Тем не менее, как и все экономические науки, экономика персонала также должна строиться на теоретической основе. В следующей главе представлен развернутый анализ тех научных концепций и теорий, которые, с точки зрения авторов, составляют основу экономики персонала;
- *во-вторых, с точки зрения методологии институционального регулирования.* Вычленение и систематизация представлений о рамочных условиях, предопределяющих процессы формирования и развития внутрифирменных социально-трудовых отношений, являются важнейшей составной частью регулирования социально-трудовых отношений на различных уровнях, в том числе и на уровне внутрифирменных отношений. Влияние институциональной структуры, деятельности общественных и государственных организаций, государственного регулирования всей системы социально-трудовых отношений[7], рассматривается в соответствии с концепцией данного учебника в разделе, раскрывающем рамочные условия внутрифирменных социально-трудовых отношений;
- *в-третьих, с точки зрения внутрифирменных трудовых отношений, кадровой политики, управления персоналом, менеджмен-*

[7] Этот подход часто превалирует в работах, изданных под эгидой Международной организации труда.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

та, организации трудовых процессов, и др. Четкая управленческая ориентация должна расставить акценты, прежде всего на методологии и системе управления персоналом, стратегическом управлении, а также на технологиях управления персоналом и на управлении поведением персонала. Причем каждый из этих подходов имеет уже сложившиеся традиции изучения и применения понятийного аппарата.

Такие три методических подхода не являются специфической особенностью исследования сферы экономики персонала, а присущи и другим направлениям экономической науки, в которых переплетены проблемы исследования теоретических закономерностей, управленческих, институциональных решений на микроуровне.

1.3. ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ НАУК

Соотношение экономики персонала и экономики труда. Базовую роль в определении содержания экономики персонала играет экономика труда при ее понимании в самом широком контексте — как науки о труде и социально-трудовых отношениях, функционирующих на всех уровнях экономики и, соответственно, на всех уровнях экономического анализа.

Экономика труда развивается, синтезируя представления и положения многих наук — общеэкономической теории, политологии, права, психологии, демографии, этики, экологии и т.д. В то же время идет устойчивый процесс выделения в самостоятельные блоки и формирования новых направлений как в научных исследованиях, так и в практике, отражающих различные аспекты влияния на труд и социально-трудовые отношения новых политических, экономических, социальных и технико-технологических реалий. На основе научных исследований происходят пересмотр прежних и формирование новых фундаментальных представлений, вырабатываются новые методические подходы и алгоритмы принятия практических решений. К настоящему времени сложилось следующее понимание эволюции в системе знаний о труде и социально-трудовых отношениях, их структуризации и, тем самым, в содержании экономики труда как науки, отражающей это знание.

В соответствии со ставшим уже традиционным поуровневым подходом к систематизации и структуризации экономических яв-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

лений и процессов выделяются, как известно, *макроуровень* — национальная экономика, *мезауровень* — экономика регионов и отраслей и *микроуровень* — экономика предприятий, организаций их исследования, оценки и принятия решений. Исходя из этого общеэкономическая теория структурируется, к примеру, на макро- и микроэкономику. Заметим, что специалистами уже обосновано выделение при экономическом анализе наноэкономики — экономики физических лиц; номоэкономики — экономики домохозяйств; субэкономики — экономики транснациональных корпораций; мегаэкономики — мировой экономики.

Построение проблемного поля экономики труда как науки логично структурировать аналогичным образом, выделив, к примеру, макроэкономику труда, мезоэкономику труда и микроэкономику труда и т.д. В соответствии с вышеназванными современными подходами международные трудовые отношения — как проекцию мегаэкономики, трудовые отношения в домохозяйствах — номоэкономики труда и т.д.

Дальнейшая структуризация проблемного поля экономики труда может быть осуществлена по следующим основаниям. Если говорить о степени соотношения теоретического и прикладного аспектов, можно выделить по каждому из вышеназванных уровней макроэкономику труда-I, в которой могли бы рассматриваться теоретические основы экономики труда. Соответственно с той же функцией можно было бы выделять мезоэкономику труда-I, в которой имеющиеся общеэкономические теоретические концепции и модели были бы применены к анализу локальных рынков труда и соответствующих им социально-трудовых отношений. Очевидно, возможно в процессе дезинтеграции экономики труда как науки выделение и проблемного пространства, охватываемого микроэкономикой труда-I. В этом случае должны применяться положения стандартной экономической теории к исследованию внутрифирменных трудовых отношений и индивидуальному трудовому поведению.

Декомпозиция проблемного поля экономики труда возможна по «глубине погружения» в многообразие научных школ и концепций, исследующих более тонкие взаимосвязи между факторами и использующих более широкий спектр инструментов исследования и моделирования процессов труда и социально-трудовых отношений, формируя уровень экономики труда-II. В этом случае, также по аналогии, возможно выделение макроэкономики труда-II, мезаэкономики труда-II и микроэкономики труда-II.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Повышение степени конкретизации анализа ситуаций и явлений, возникающих в сфере труда и трудовых отношений, усиление прикладного аспекта в их исследовании могло бы привести к формированию проблемных полей и соответствующих им технологий решения уровня экономика труда-III, структурированных, соответственно, на макроэкономику труда-III, мезаэкономику труда-III и микроэкономику труда-III и т.д.

На основании вышеизложенного можно осуществить декомпозицию проблемных полей экономики труда в виде матрицы (табл. 1.1). Ячейки данной матрицы отражают совокупность знаний, представлений о проблемах экономики труда, определяемых уровнем анализа этих проблем и методическим подходом к нему.

Таблица 1.1

Декомпозиция проблемного поля экономики труда

Уровни структуризации экономик	**I Общеэкономический контекст анализа экономики труда**	**II Анализ экономики труда в рамках концепций различных научных школ**	**III Прикладной аспект анализа и решений экономики труда**
Мегауровень – мировая экономика	1	2	3
Макроуровень – экономика государств	4	5	6
Мезоуровень – экономика регионов и отраслей	7	8	9
Микроуровень – экономика фирм	10 Экономика персонала-I	11 Экономика персонала-II	12 Экономика персонала-III
Наноуровень – экономика физических лиц и домохозяйств	13	14	15

Эти структурные характеристики следует рассматривать не в качестве вариантов, а как граничные точки отдельных непрерывных спектров, континуумов. Фактически они отражают развитие

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и освоение новых научных концепций в экономике труда, заменив так называемый кризис экономики труда на логику ее эволюции.

В рамках именно этой логики развития экономики труда сформировалась экономика персонала как наука. При вышерассмотренных характеристиках декомпозиции проблемного поля экономики труда экономика персонала представляет собой, во-первых, микроэкономику труда-I, т.е. применение положений стандартов экономической теории к исследованию внутрифирменных трудовых отношений и индивидуальному трудовому поведению; во-вторых — микроэкономику труда-II, предполагающую использование более широкого спектра инструментов исследования различных научных школ, и в-третьих — микроэкономику труда-III, в рамках которой формируются конкретные управленческие решения по регулированию внутрифирменных социально-трудовых отношений (ячейки 10, 11, 12).

Экономика персонала представляет собой прежде всего пространство микроэкономики — т.е. экономику фирмы. Тем не менее полноценный анализ ее проблем практически невозможен без учета рамочных условий социально-трудовых отношений, т.е. экономического и социального поведения в труде домохозяйств (наноуровень — ячейки 13, 14, 15), институциональных особенностей регионов и отраслей (мезоуровень — ячейки 7, 8, 9), а также государственного регулирования социально-трудовых отношений (макроуровень — ячейки 4, 5, 6).

При таком структурном составе экономика персонала обеспечивает формирование представлений об универсальных целях управления человеческими ресурсами организации и формирование концепций и моделей, на основе которых должна строиться политика управления персоналом. Данный методологический подход позволяет определить соотношение между «экономикой персонала» и «управлением персоналом». Основные концепции управления персоналом, а также практические решения в этой сфере в данном случае находятся в области ячеек 6, 9, 12, 15.

Этот методический подход к декомпозиции проблемного поля экономики труда позволят также вычленить другие не менее важные составные части этой науки. К примеру, общеэкономический контекст анализа рынка труда формирует основы теории рынка труда — это, очевидно, ячейки 1, 4, 7, 10, 13.

В данной схеме отражены, безусловно, не все уровни исследования проблем экономики труда. Глубоко специфические проблемы, требующие теоретического обоснования и специальных прак-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тических решений, возникают, к примеру, когда заходит речь о трудовых отношениях в транснациональных компаниях.

Следующим шагом является формирование на этой методологической основе проблемных полей в экономике персонала.

В соответствии с концепцией данного учебника рассмотрены следующие проблемные поля:

- формирование научных основ экономики персонала на основе анализа теории рынка труда, институтов, теории контрактов, трансанкционных издержек, экономических рисков, социально-трудовых отношений, организации труда и т.д.;
- изучение основных рамочных условий, определяющих состояние внутрифирменных социально-трудовых отношений, в которые необходимо включать: 1) правовые аспекты социально-трудовых отношений, в том числе нормативную базу, институт социального партнерства, локальное правовое регулирование, договорное регулирование трудовых отношений для работника и работодателя; 2) анализ состояния рынка труда с позиции организации, а также его социокультурный контекст; 3) технико-технологические факторы формирования социально-трудовых отношений;
- процесс принятия решений в сфере экономики персонала, предусматривающий разработку моделей управления персоналом, построение организационных и кадровых структур, организационную культуру и трудовое поведение работников, а также выявление конфликтных полей в организации и анализ их влияния на процесс принятия решений;
- формирование и развитие человеческих ресурсов организации, включающие в себя заполнение рабочих мест, кадровое планирование, трудовую адаптацию персонала и его развитие;
- построение работ и организация труда персонала, включающее в себя определение содержания работ, организацию трудовой деятельности и рабочего времени;
- оценка производительности труда и персонала, формирование на этой основе механизма вознаграждения за труд и организации оплаты труда;
- формирование системы информации о персонале, аудит в трудовой сфере.

Взаимосвязь экономики персонала с другими науками

Экономика персонала как научная и учебная дисциплина связана с поиском ответов на ряд вопросов: во-первых, — соотноше-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ние экономики персонала с экономикой труда, а во-вторых, — взаимосвязь экономики персонала с другими науками.

Экономика персонала развивается, опираясь на исследования, таких наук, как социология, социальная политика, психология, эргономика, статистика, экономика фирмы, маркетинг, трудовое право и т.д.

Теоретическую основу экономики персонала, как и других общественных наук, безусловно, составляет общая экономическая теория, включающая в себя **микро- и макроэкономику**. Необходимость оценки внешней среды для любой фирмы является в современных условиях азбучной истиной управления в целом и управления персоналом, в частности. Современная экономическая наука, а именно ***неоинституциональная экономическая теория***, предлагает новый инструментарий, способствующий рационализации поведения фирм: теория контрактов, институциональное проектирование и др. Аналитические возможности ведущих научных теорий этой группы детально рассмотрены в следующей главе данного раздела.

Оценка внешней среды фирмой предполагает также учет существования общественного сектора, его структуры, тенденций развития, расходов на функционирование. Поэтому ***экономику общественного сектора*** как науку также целесообразно включить в список дисциплин, сопутствующих экономике персонала.

Современная экономика персонала не может не учитывать достижения ***политологии***, так как политическая жизнь и властные отношения — предмет данной науки — предопределяют принимаемые решения в сфере труда и трудовых отношений. Столь же объективную роль играют нормы права и нормативно-правовые акты.

В теоретическом и практическом плане важно разобраться в категориальном аппарате, определениях и дефинициях ***социальной политики*** и других исходных понятиях, раскрывающих и обогащающих ее содержание.

Под социальной политикой в прикладном, практическом смысле обычно понимают совокупность (систему) конкретных мер и мероприятий, направленных на жизнеобеспечение населения. В зависимости от того, от кого исходят эти меры, различают соответствующие виды социальной политики — государственная, региональная, корпоративная и т.д. Такой терминологический подход имеет право на существование. В широком смысле и с научных позиций это не столько система мер и мероприятий, сколь-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ко система взаимоотношений и взаимодействий между социальными группами, социальными слоями общества, в центре которых — человек, его благосостояние, социальная защита и социальное развитие, жизнеобеспечение и социальная безопасность населения в целом.

Таким образом, социальная политика — многогранный процесс и структурно сложное явление. Только по одному-двум показателям и критериям, пусть и очень важным, например, уровню заработной платы, безработицы и т.п., проблематично давать реальную и исчерпывающую оценку ее состояния. Объект и предмет социальной политики являются многоуровневыми и системными.

Объект и предмет этой политики совпадают с главными элементами, блоками и структурами, входящими в крупный единый комплекс — социально-трудовую сферу (СТС) — систему взаимосвязанных компонентов и частей, среди которых отрасли социальной сферы (образование, здравоохранение, культура, спорт, туризм, жилищно-коммунальный сектор и т.д.); рынок труда, занятость, безработица; социальное партнерство; социальная защита; оплата и охрана труда; социальное страхование; пенсионная система и др.

Социальная политика на федеральном уровне, на уровне субъекта Федерации и соответствующих органов управления носит в большей мере рамочный, нормативно-задающий характер (отрабатываются и принимаются соответствующие законы, указы, постановления и т.д.). Реальная, конкретная социальная политика осуществляется, как правило, на районном, муниципальном и корпоративном уровне. Именно здесь она находит свое окончательное воплощение и фиксирует свою результативность и отдачу.

Знание ***психологии*** — один из важнейших элементов в системе наук, формирующих экономику персонала. Представления о психофизиологических аспектах регуляции поведения и деятельности человека позволяют эффективно актуализировать его мышление и интеллект, творчество, внимание и воображение — важнейшие качества трудового потенциала человека в постиндустриальном обществе. Научные концепции, раскрывающие закономерности межличностных отношений, поведения малых групп и отдельных людей, составляют достижения мировой цивилизации, являются обязательным атрибутом образованности специалистов, занимающихся проблематикой экономики персонала.

Другим важнейшим элементом в системе наук, обусловливающих развитие экономики персонала как науки и как практическо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

го вида деятельности, является ***социология***. Классические и современные социологические теории способствуют формированию объективных представлений о социальных организациях, социальных отношениях и группах, о социальном движении, социальном неравенстве, стратификации, мобильности и, наконец, социальном статусе.

Экономика фирмы и экономика персонала — два направления в науке и практической деятельности, которые тесно связяны между собой. Как уже упоминалось, цели, задачи и миссия экономики персонала являются производными от целей и задач фирмы (предприятия). Функции и структура фирмы, ее внешняя среда, модель функционирования в рыночной среде, экономическая устойчивость, ресурсы фирмы, экономическая результативность и прибыльность фирмы, перспективы ее развития предопределяют сущностные стороны в экономике персонала.

Менеджмент как наука отвечает потребности и необходимости управления в деятельности человека. Поэтому для экономики персонала эта наука предлагает систему базовых понятий о функциях и организационных структурах менеджмента, о философии и технологии целеполагания, оценки ситуации и принятия управленческих решений и, наконец, о средствах и методах управления.

Маркетинг, как известно, представляет собой философию и методологию современного предпринимательства. В рамках этого направления исследуются теория потребительского поведения, типы рынков, их сегментация, анализ потребителей и конкурентов, виды ценовых решений, выбор каналов распределения и др. Персонал как «особый товар» также стал объектом маркетинговых исследований, причем относительно новой областью применения маркетинговой деятельности.

Эргономика как наука характеризует социально-психологическую и биологическую сущность трудовой деятельности. В данной науке освещаются такие вопросы, как классификация трудовой деятельности в зависимости от соотношения и характера нагрузок; проблема соответствия конструкций технических устройств анатомо-физиологическим особенностям человека; влияние санитарно-гигиенических факторов производственной среды (микроклимат, шум, вибрация и т.д.) на работоспособность человека как физиологическая основа производительности труда. Для решения задач эффективной организации труда важное значение имеет анализ влияния составляющих эргономической системы «человек — коллектив — техника — производственная среда» на

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работоспособность человека. Столь же важно в контексте целей экономики персонала понятие психологического компонента трудовой деятельности и его роли в решении задач по активизации человеческого фактора. Тесно взаимосвязано с проблемами экономики персонала анализируемые в эргономике понятия культуры и эстетики, производства и труда.

Экономика персонала и в исследованиях, и в практической деятельности опирается на информационную составляющую, т.е. систему представлений о ***статистическом измерении*** и наблюдении социально-экономических явлений, статистическом анализе эффективности функционирования предприятий разных форм собственности, качества продуктов и услуг, о характеристике процессов сбора, передачи, обработки, накоплении и защиты информации.

Трудовое право как наука определяет правовые рамочные условия трудовых отношений в организации. Поэтому для экономики персонала эта наука предлагает систему базовых понятий о гарантиях трудовых прав и обзанностей, о создании благоприятных условий труда, о защите прав и интересов работников и работодателей. Создаваемая на предприятиях система норм в рамках трудового законодательства формирует реальные социально-трудовые отношения.

Существующие законодательные нормы ориентируют работников и работодателей на соблюдение интересов сторон в рамках договорных (конкретных) отношений.

Приведенный перечень не исчерпывает все многообразие наук, опосредующих развитие экономики персонала как науки и вида практической деятельности.

РЕЗЮМЕ

Естественная эволюция движения знаний приводит к расширению традиционных, сложившихся понятий в области трудовой сферы и социально-трудовых отношениях. Частично продвинутой по отдельным аспектам новой наукой, отражающей современные подходы к управлению человеческими ресурсами, является экономика персонала.

Экономика персонала — одно из направлений экономической науки о труде, исследующей и предлагающей методологические и методические подходы к регулированию поведения субъектов социально-трудовых отношений (работников и работодателей), в рамках предприятия. Поэтому конкретные цели экономики пер-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сонала как экономического инструментария для регулирования внутрифирменных трудовых отношений определяются конкретными экономическими и социальными целями организации. Соответственно, предметом экономики персонала являются социально-трудовые отношения в организациях, которые должны способствовать социально-экономической эффективности использования персонала на предприятии. Объект экономики персонала — это весь персонал организации или ее структурного подразделения. Субъектом экономики персонала можно считать руководство предприятия, руководителей подразделений всех рангов.

Эволюция воззрений на набор проблемных полей экономики персонала имеет достаточно долгую историю, и значимость каждого из этих проблемных полей на протяжении XX в. существенно изменялась. Так, если во второй половине 70-х гг. акцентировалась проблема гуманизации труда, то в первой половине 80-х гг. — проблема высвобождения персонала, во второй половине 80-х гг. — проблема рабочего времени и обеспеченности персоналом в условиях обострившейся демографической ситуации, а в 90-е гг. в центре обсуждения оказались виртуальные рабочие места, реинжиниринг применительно к персоналу, аутсорсинг персонала, лин-менеджмент и т.д. В настоящее время, в соответствии с концепцией авторов данного учебника, проблемное пространство экономики персонала составляют:

- основные рамочные условия, определяющие состояние внутрифирменных социально-трудовых отношений;
- процесс принятия решений в сфере экономики персонала, предусматривающий разработку моделей управления персоналом, построение организационных и кадровых структур, организационную культуру и трудовое поведение работников, а также выявление конфликтных полей в организации и анализ их влияния на процесс принятия решений;
- формирование и развитие человеческих ресурсов организации, включающие в себя заполнение рабочих мест, кадровое планирование, трудовую адаптацию персонала и его развитие;
- построение работ и организация труда персонала, включающее в себя определение содержания работ, организацию трудовой деятельности и рабочего времени;
- оценка производительности труда и персонала, формирование на этой основе механизма вознаграждения за труд и организации оплаты труда;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- формирование системы информации о персонале, аудит в трудовой сфере.

Исследование в рамках экономики персонала включает несколько компонентов: описание, объяснение, прогноз и формулирование выводов. При этом исследования могут вестись на трех уровнях — общеэкономический контекст анализа, анализ экономики персонала в рамках концепций различных научных школ и прикладной аспект анализа и решений в сфере экономики персонала. При таком структурном составе экономика персонала обеспечивает формирование представлений об универсальных целях управления человеческими ресурсами организации и формирование концепций и моделей, на основе которых должна строиться политика управления персоналом.

Базовую роль в определении содержания экономики персонала играет экономика труда при ее понимании в самом широком контексте — как науки о труде и социально-трудовых отношениях, функционирующих на всех уровнях экономики и, соответственно, на всех уровнях экономического анализа. Экономика персонала опирается и на выводы таких наук, как общая экономическая теория, политология, трудовое право, социология, социальная политика, психология, эргономика, статистика, экономика фирмы, маркетинг и т.д. Таким образом, основу анализа внутрифирменных социально-трудовых отношений, отражающих проблемы экономики персонала, как современной науки в области трудовой сферы, составляет синтез теоретических, управленческих и институциональных подходов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте проблемное пространство экономики персонала как науки.
2. Кого вы знаете из крупнейших ученых в области экономики персонала?
3. Какие проблемы экономики персонала актуализировались со второй половины XX в.?
4. Сформулируйте миссию экономики персонала как науки.
5. Каковы конкретные цели экономики персонала, как экономического инструментария для регулирования внутрифирменных трудовых отношений?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6. В чем состоят основные методы экономики персонала?
7. В чем разница в подходах к человеческому фактору экономистов и социологов?
8. На основе каких трех методических подходов (плоскостей анализа) необходимо рассматривать экономику персонала?
9. Как соотносятся проблемные пространства экономики персонала и экономики труда?
10. Какова взаимосвязь экономики персонала и таких наук, как: общая экономическая теория, политология, трудовое право, социология, социальная политика, психология, эргономика, статистика, экономика фирмы, маркетинг?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Автаномов В.С.* Модель человека в экономической науке. — СПб., 1998.
2. *Алле М.* Поведение рационального человека в условиях риска: критика постулатов и аксиом американской школы // *THESIS*. 1994. Вып. 5.
3. *Алле М.* Экономика как наука. — М., 1995.
4. *Беккер Г.* Экономический анализ и человеческое поведение // *THESIS*. Зима. 1993. Т. 1. Вып. 1.
5. *Вайзе П.* Homo Economicus и Homo Sociologicus: монстры социальных наук // *THESIS*. 1993. Вып. 3. — С. 115—130.
6. *Заславская Т.И.* Социетальная трансформация российского общества. Деятельностно-структурная концепция. — М.: Дело. 2002.
7. *Колосова Р.П.* О концепции учебника и обучения специалистов по экономике труда и регулированию социально-трудовых отношений // Человек и труд. — 1995. — № 11.
8. *Колосова Р.П., Рощин С.Ю.* Новые формы подготовки специалистов по труду и занятости // Человек и труд. — 1995. — № 6.
9. *Колосова Р.П.* Экономика труда: эволюция научных концепций. В сб.: «Достойный труд – высшая цель и жизненная необходимость.» Доклады и тезисы докладов круглого стола «Достойный труд в XXI веке». — М. ТЕИС. 2005.
10. *Московский А.И.* О предмете и методе современной экономической науки // Вестник МГУ. Экономика. — 2002. — № 3.
11. Всемирная история экономической мысли: В 6 т. — М.: Мысль, 1994.
12. *Тутов Л.А., Шаститко А.Е.* Экономический подход к проблемам организации знаний о человеке // Вопросы экономики. — 2002. — № 9. — С. 46—63.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

13. *Козловски П.* Этическая экономия. — СПб., 1998.
14. *Радаев В.В.* Экономическая социология: Курс лекций. М.: Аспект-Пресс, 1997.
15. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002.
16. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра и Г. Шмидта. — М., 1997.
17. *Френсис Дж.Р.* ИБМ: Взгляд изнутри — человек, фирма, маркетинг: Пер. с англ. — М.,1990.
18. *Dave Ulrich. Human resource champions (the next agenda for adding value and delivering results). — Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997.*
19. *Lazear E.P. Personnel economics for Managers // Copyright 1998 John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.*
20. *Lazear E.P. Personnel economics. Third printing 1998. The Wicksell Lectures // Massachusetts Institute of Technology, 1995.*
21. *Drumm H.J. Personalwirtshaft. Springer, Berlin, 2000.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Глава 2

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА

2.1. СТРУКТУРИЗАЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВАНИЙ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА

Принципиальным для изучения экономики персонала является учет активного развития общетеоретического базиса экономической науки в целом. Дело в том, что современная экономическая мысль не предлагает и для исследователя, и для обучающегося одномерной, непротиворечивой, «монистической» базовой экономической теории.

Состав базовых понятий и аналитических процедур достаточно жестко определяется направлением экономической мысли, а разнообразие этих направлений, набор парадигм и предлагаемых ими концепций устойчиво нарастают.

При изучении экономики персонала необходимо, на наш взгляд:

- *во-первых*, применительно к определенным проблемным областям (т.е. совокупности вопросов, устойчиво возникающих в теории и на практике) предоставить обучающимся возможность знакомиться с основными альтернативными теоретическими трактовками. Дело в том, что развитие экономики персонала возможно только благодаря взаимному влиянию и взаимообогащению научных школ, теорий и концепций и их комбинированию для создания новых областей знания. На этой же основе происходит эффективное взаимное обогащение теорий, исследований и практики. Недогматическое прикладное оперирование методическими подходами, предложенными различными научными школами, приводит к выработке эффективных практических рецептов;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *во-вторых*, изыскать возможность для систематизации теорий. Наиболее рациональным основанием для структуризации теорий в данном случае является экспликация основных составных элементов, формирующих проблемное пространство экономики персонала (*Lazear E.P., 1993; Drumm H.J., 1989*), и систематизация их логических взаимосвязей.

Общая комплексная экспликативная теория экономики персонала может быть представлена следующим образом: миссией экономики персонала, как показано выше, является достижение определенных целей (Z), которые структурируются на экономические ($\underline{Z}_w$), социальные ($\underline{Z}_h$), индивидуальные ($\underline{Z}_i$), групповые ($\underline{Z}_g$) и другие цели, выступающие как зависимые переменные. В экспликации, кроме того, необходимо выделить определенное состояние окружающей среды (S) и ресурсов ($\underline{r}$) в рамках организационной структуры (O_k); на основе взаимосвязи этих основных элементов, очевидно, можно говорить о влиянии мероприятий в области экономики персонала (ap) на достижение целей. Тогда функция F, отражающая взаимосвязь между зависимыми переменными ($\underline{Z}$) и остальными независимыми переменными, может быть представлена следующим образом:

$$\underline{Z}_w, \underline{Z}_h, \underline{Z}_i, \underline{Z}_g = F(ap, r \mid S, O_k).$$

Преобразовав эту формулу общей комплексной теории экономики персонала, можно определить, какие мероприятия в области экономики персонала должны быть предприняты для достижения определенных экономических и социальных целей предприятия, а также целей индивидов при заданных уровне ресурсов, состоянии окружающей среды и организационной структуре, которые можно считать независимыми переменными. Формализованно данная функциональная взаимосвязь (f) выглядит следующим образом:

$$ap = f(\underline{Z}_w, \underline{Z}_h, \underline{Z}_i, Z \mid r, S, O_k).$$

Структура этой объясняющей теории соответствует основным представлениям (требованиям) системной теории (*Niemeyer*, 1977). Она использует ситуативный подход теорий организации. Формализованное описание позволяет, безусловно, с некоторой долей условности, структурировать теории, способствующие выработке методических подходов к исследованию проблем экономики персонала, в определенные блоки.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ресурсом (r) в экономике персонала выступают персонал организации, его труд, трудовые отношения. Его сложность как объекта научных теорий предопределяется тем, что в таком контексте ресурс всегда и одновременно явление и социальное, и экономическое, и социотехническое, поэтому набор теорий здесь наиболее многообразен и, в свою очередь, структурирован на три подблока (Блок 1А, 1Б и 1В). К первому можно отнести теории, рассматривающие работника как «человека экономического», ко второму, — как «человека социального», а к третьему — анализ проблемы взаимосвязи «человек — производство». Формальное описание наглядно свидетельствует о том, что как независимая переменная должно быть охарактеризовано состояние окружающей среды (S), что предполагает необходимость выделения блока соответствующих теорий (Блок 2). Причем, в ситуации S необходимо учитывать и внешние, и внутренние факторы влияния на целевую функцию. В данном учебнике эта задача решается путем освещения проблемы рамочных условий, предопределяющих внутрифирменные социально-трудовые отношения, а также проблемы внутренней среды организаций. Третий блок (Блок 3) теорий должен способствовать объяснению организационной структуры (O_k) (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Теоретические основания экономики персонала

БЛОК 1			БЛОК 2	БЛОК 3
А	Б	В		
Теория внутренних рынков труда Теория человеческого капитала Теория внутрифирменной мобильности Теория агентных отношений Теория контрактов Теория информационной асимметрии Теория сигналов Теория трансакционных издержек и др.	Теория мотивации Теория социального партнерства Теория конфликтов Теория социального действия Марксистская теория Унитарная теория и др.	Теория соответствия «работник – работа» Теории, лежащие в основе эргономики Теории организации труда	Теория внешних рынков труда Теории управления Теория защиты прав собственности Теория поиска работы Теория «запасы – потоки» и др.	Теория организации Теория принятия решения Теория систем Теория рисков и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Прежде чем переходить к обзору теоретических оснований экономики персонала, считаем нужным сделать три существенных замечания.

Первое. Формальное описание экономики персонала показывает еще более наглядно, чем приведенное в первой главе вербальное представление, что в экономике персонала эмпирическая проверка данных на основе вышеназванных объясняющих или инструментальных теорий не может не сталкиваться со значительными трудностями. Трудности связаны, прежде всего, с определением и операционализацией зависимых и независимых переменных, а также с определением формы функциональной связи F и f. Другого рода барьеры при проверке реальных теорий заключаются во взаимовлиянии зависимых, а также и независимых переменных. Экономические, социальные и индивидуальные цели могут являться по отношению друг к другу либо комплиментами, либо нейтральными, либо конкурировать. Согласно такому предположению социальные цели могут использоваться как средство для достижения экономических целей. Использование ресурсов, состояние окружающей среды и структурная форма организации могут оказывать друг на друга взаимное влияние. Не удивительно, что общая комплексная реальная теория экономики персонала в представленном виде до сих пор не разработана.

Однако, несмотря на сложности, наблюдается, как отмечено выше, активный перенос разнообразных научных теорий в экономику персонала. Как позитивное следствие этого процесса является резкое расширение проблемного пространства экономики персонала и аналитических возможностей его исследования. Методический недостаток переноса их в сферу экономики персонала может заключаться также и в сужении области проблем, что необходимо специально исследовать и оговаривать.

Второе. Размышляя о том, какие теории и в каком объеме размещать в данном разделе учебника, мы пришли к выводу, что практически невозможно осветить их все в равной мере. Поэтому акцент сделан на основополагающих теориях и теориях, которые не нашли пока достаточного освещения в учебной литературе. Так, теории контрактов и трансакционных издержек, экономических рисков, применительно к трудовым отношениям, рассмотрены здесь детально. При этом мы как бы пройдем весь логический путь освоения теории — от дефиниций и основных положений теорий к их модификации применительно к проблемам экономики персонала и далее к методическим подходам, обеспечивающим прак-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тическое решение задач в сфере труда и трудовых отношений. В то же время нами охарактеризованы в сжатом виде теории производные от базовых, а также теории, которые стали общими в учебниках по труду, персоналу, социологии, психологии (теории человеческого капитала, мобильности и др.).

Третье. Основные концепции и теории социально-трудовых отношений были вынесены в отдельный пункт главы 2, так как именно они дают представление эволюции взглядов на роль и место человека в современной организации.

2.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ РЫНКА ТРУДА: ТЕОРИИ ГИБКОСТИ, СЕГМЕНТАЦИИ, ВНУТРЕННИХ РЫНКОВ ТРУДА

Наиболее глубокое влияние на развитие экономики персонала как науки, как предмета изучения и как методической основы решения практических задач в сфере социально-трудовых отношений оказывают экономические теории рынка труда: теории гибкости рынка труда, его сегментации, теория внутренних рынков труда, теория поиска работы, теории человеческого капитала и др. Рассмотрим их основные положения и взаимосвязи.

2.2.1. ТЕОРИИ ГИБКОСТИ РЫНКА ТРУДА И ЕГО СЕГМЕНТАЦИИ

В последние десятилетия в развитых странах набирает силу процесс широкого распространения гибкости в различных сферах экономической деятельности. Это дало повод исследователям выдвинуть тезис о флексибилизации (гибкости) современной развитой экономики, о переходе в новую эпоху организации труда и производства, пришедшую на смену фордистско-тейлористскому этапу организации труда и производства. Другими словами, гибкость в сфере труда проявляется в контексте общего перехода экономического и социального мира к новым принципам существования, оказавшим значительное влияние на весь его облик. Интенсивное распространение гибкости в сфере труда занимает важное место в эволюции производства, является одним из главных признаков современного состояния рынка труда. Реализация концепции гибкого рынка труда по всем его направлениям существенно меняет характер таких элементов социально-трудовых отношений,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

как занятость, мобильность, условия труда, производственная демократия, качество рабочей силы, использование рабочего времени, оплата труда и т.д.

Проблеме гибкости в сфере труда уделено много внимания в научной среде, созданы теории и концепции, раскрывающие различные аспекты гибкости рынка труда. Однако в силу неоднозначности, сложности, динамичности этого явления у разных ученых и научных школ нет единого мнения о том, каковы последствия увеличения гибкости в сфере труда.

Наибольшее внимание концепции флексибилизации уделяют авторы *либерально-радикального направления*, последовательно рассматривающие ее как новую важнейшую парадигму экономической политики. Само понятие «гибкость» впервые получило свою трактовку в работах О.Ланге как «способность экономической системы к ответу на внешние воздействия». С позиции теории общего равновесия гибкость трактуется как ситуация, когда ресурсы на данном рынке распределены Парето-эффективно. Причем, по мнению специалистов, более корректно рассматривать гибкость как процесс. В таком случае рынок, который движется к Парето-эффективному распределению ресурсов быстрее, чем другой, будет считаться более гибким.

С точки зрения либералов, гибкая занятость прогрессивна, поскольку она позволяет вернуться к конкурентным механизмам формирования заработной платы, уровня безработицы, характера квалификации наемных работников.

Наиболее часто встречается интерпретация гибкости в сфере труда, связанная с институтами рынка труда. Согласно этой точки зрения, законодательные запреты и административные ограничения ограничивают гибкость рынка труда. Также к постулатам либерализма относят тезисы о том, что формы флексибилизации, означающие экономию на трудовых издержках, ведут в то же время к сокращению безработицы, а негибкая заработная плата, особенно если она растет быстрее прибыли, неминуемо ведет к спаду и безработице.

Отмечается также, что становление гибкого рынка труда — это глубокий и разносторонний процесс. Он способствует рассредоточению производства на мелкие и средние предприятия, занятию индивидуально-трудовой деятельностью, надомничеством, вовлечению в трудовой процесс новых групп населения.

Классификация форм гибкости в сфере труда представляет собой довольно сложную задачу. Причиной этого являются широта и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

многообразие их проявлений, различное толкование некоторых форм гибкости и сверхподвижность феномена флексибилизации, обусловленная самой его сутью. Любая попытка составить перечень различных форм гибкости немедленно наталкивается на большое разнообразие ситуаций, решений и мер, используемых на практике. Европейская федерация экономических исследований (ЕФЭИ) отмечает, что существует столько форм гибкости, сколько составных частей имеется в производственных отношениях, и что все они являются компромиссом, отражающим число параметров в рассматриваемой стране, отрасли или на предприятии[1]. Однако уже сложились методические подходы к классификации форм и направлений гибкости в сфере труда.

При классификации гибких форм труда выделяют так называемые *внешние формы*, т.е. отношения на внешнем для фирмы рынке труда. В их число включают гибкость институциональных форм на рынке труда, таких как государственное трудовое законодательство (условия найма, увольнения и т.д); многообразие организаций, регулирующих рынок труда; в эту же группу включают мобильность рабочей силы, которую измеряют в трех плоскостях: в смене профессии и в содержании трудового процесса, а также в смене места работы.

Далее выделяют *внутренние формы гибкости*, т.е. изменения в характере самого труда, методах его организации, во взаимодействии людей в трудовом процессе.

Существуют различные трактовки гибкости в сфере труда, обусловленные позицией, с которой исследуется данное явление.

Так, Дж. Аткинсон выделял следующие формы гибкости[2]:

1) *численная (количественная) гибкость*, когда в фирме меняются число занятых либо их оплата в соответствии с изменяющейся потребностью в продукции предприятий. Этот вид гибкости был всегда присущ рынку труда. Но в 1970—1980 гг. о гибкости в сфере труда стали говорить в более широком понимании;

2) *функциональная гибкость*: предприниматель использует уже занятый контингент работников, меняя количество часов работы, перебрасывая людей с одной работы на другую, переучивая их. Это предполагает поливалентную квалификацию и непосредственно связано с новыми качествами рабочей силы. Функциональная гиб-

[1] См.: Гибкость в сфере труда. — Издание Международного бюро труда, 1988. — С. 8.

[2] См.: *Atkinson, J., 1985, Flexibility, Uncertainty and Manpower Management, IMS-Report, № 89.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

кость требует наличия развитой системы обучения и переобучения на самом предприятии. Примером функциональной гибкости могут быть известные кружки качества;

3) *гибкость в системе трудовых отношений*:

а) в использовании нестандартных, гибких форм занятости;

б) во внедрении гибких режимов труда;

в) в применении дифференцированных форм найма и увольнения;

г) в поиске новых путей определения и формирования оплаты труда (рис. 2.1)[3].

Рис. 2.1. **Формы гибкости внутреннего рынка труда**



В центре рис. 2.1 находится *ядро* (постоянные работники, занятые полное рабочее время), внутри него происходит только функциональная адаптация. Это костяк организации, который сохраняется при любых катаклизмах. Конечно, абсолютно неизменным по составу такое ядро быть не может, в нем также происходит определенная ротация — но скорее в долговременном периоде.

[3] За основу взят рисунок из учебника: Экономика труда и социально-трудовые отношения // Под ред. Меликьяна Г.Г., Колосовой Р.П. — М.: МГУ, Изд-во ЧеРо,1996. — С. 147.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Во втором круге — *периферийная группа*, состоящая из двух сегментов:

а) постоянные работники, подверженные количественной гибкости, т.е. их время от времени увольняют или вновь нанимают; обычно это люди, не очень высоко ценимые работодателем и нередко относящиеся к вторичному рынку труда (по классификации Г. Доринджера и М. Пиора);

б) работники, занятые неполное рабочее время или делящие с кем-то рабочее место (половина дня или два-три дня в неделю), а также работающие по краткосрочным трудовым контрактам.

В третьем круге — та рабочая сила, которая находится *за пределами организации*: самостоятельные работники (например частные детективы), временные работники и работающие по субподряду, т.е. те, с которыми предприятие не оформляет юридических отношений, а действует через посредников, например агентства по найму рабочей силы.

Работодатель, разделяя рабочую силу по степени стабильности трудовых отношений, оптимизирует издержки на нее и получает возможность маневра для повышения экономической эффективности. Используя привлеченных работников (третий круг), работающих по краткосрочным контрактам, и частично занятых (второй круг), фирма балансирует общее количество занятых. Переходы из одного круга в другой ограничены.

Помимо модели Дж. Аткинсона существуют иные интерпретации концепции гибкости (см. вставку 2.1).

Вставка 2.1

Монетаристский подход к гибкости рынка труда

Сторонники монетаризма выступают за придание рынку труда черт гибкости, освободив его от институционализированных барьеров, «жестко» регламентирующих условия найма, увольнения, условия труда и режима работы, формы занятости, уровни и структуры оплаты. В этой связи Г. Стэндинг[4] дает свое понимание понятия гибкости рынка труда, под которой он понимает способность приспособления к изменяющимся условиям. Гибкость рынка труда по Г. Стэндингу означает[5]:

1) скорость (быстроту) адаптирования цены рабочей силы к колебаниям в области спроса и предложения на труд;

[4] См.: *Хижный Э.К.* Реферат работы Стэндинга Г. «Великобритания: безработица и гибкий рынок труда». — АН СССР, ИНИОН — М, 1987. — С. 15.

[5] Там же.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2) скорость количественных потоков рабочей силы в свете изменяющихся уровней цен, заработной платы, доходов;

3) скорость приспособления качественных характеристик рабочей силы к изменяющейся структуре спроса на нее;

4) масштабы указанного приспособления заработной платы, количества и качества рабочей силы.

Гибкий рынок труда имеет неодинаковый смысл для трудящихся и профсоюзов, с одной стороны, и для предпринимателей — с другой.

Так, со стороны ***нанимателя труда*** гибкость будет больше связываться с возможностью нанимателя сдвинуть центр тяжести управления процессом найм-увольнение, заработной платой с уровня общенационального или отраслевого регулирования, которое в основном осуществляется государством, на уровень предприятия. Здесь предприниматель, не скованный множеством ограничений, имеет возможность выбрать адекватные системы найма и организовывать функционирование ключевого фактора производства — беспрепятственно передвигать кадры с одного участка на другой; иметь взаимозаменяемых работников и работы; использовать гибкие системы заработной платы; нанимать трудящихся, в отношении которых нет нужды выплачивать обязательные отчисления в государственные фонды социального обеспечения и страхования и т.д. Это открывает новые возможности для нововведений и быстрой адаптации фирм к меняющимся рынкам.

С точки зрения ***владельца фактора труда*** гибкость означает большую автономию в области условий труда и оплаты, возможность распоряжения своим рабочим временем, доступность новых знаний и новой квалификации, возможность карьерного роста и т.п. Однако для работника это одновременно означает уменьшение степени защищенности, постоянства занятости, устойчивости рабочих мест и в целом предсказуемости и возможности прогнозирования личного трудового поведения.

Такое различие взглядов перестает иметь принципиальное значение, когда находится «консенсусная» гибкая форма, удовлетворяющая критериям и нанимателя, и работника.

Гибкие формы труда охватывают всю вертикаль трудового коллектива. Но поскольку «трудовой коллектив» — понятие многоуровневое, гибкие формы труда также многоуровневые. Они могут включать в себя как горизонтальные связи (совмещение профессий, ротация), так и вертикальные (передача функций управления и контроля на нижние уровни и т.п.). Это отражает комплексность

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

самого понятия «гибкие формы труда» и таким образом создает проблему сопряжения различных гибких форм и их эффективной взаимосвязи.

Гибкость проявляется в использовании рабочего времени в таких формах, как увеличение количества смен, использование работников с неполным рабочим днем, а также временных работников, расширение и дробление производственных функций и сменяемость рабочих мест.

Также рассматриваются **гибкие формы занятости**, разнообразие которых в последние два десятилетия устойчиво возрастает (к примеру, идентифицированы и изучены занятость на работах с нестандартными рабочими местами и организацией труда; дистанционная занятость; вахтово-экспедиционная форма; неполная занятость; совместительство; временные работники; сезонные работники; работники по вызовам; разделение работ, деление рабочего места).

Сравнивая достоинства и недостатки гибкости, представители профсоюзов отмечают, что гибкость, расширяя свободу маневра для работодателей, принуждает трудовые коллективы идти на односторонние уступки ради поддержания конкурентоспособности предприятия. Профсоюзы обеспокоены отходом многих предприятий от принципов постоянной занятости в течение полного рабочего времени. Они заявляют, что расширение временной и частичной занятости, с одной стороны, увеличивает нестабильную занятость, с другой — способствует росту неучтенной безработицы.

Для полноценного анализа понятия гибкости рынка труда необходимо обратить внимание на **теории двойственности и сегментированности рынков труда, а также внутренних рынков труда**, поскольку эти явления тесно связаны с феноменом гибкости рынка труда и во многом определяют ее появление.

Дж. Аткинсон отметил, что гибкость рынка труда жестко связана с сегментированностью. Более того, гибкость рынка труда основана на его сегментированности. Сама возможность проводить эффективную гибкую политику в сфере труда определяется умением менеджеров «правильно» сегментировать рынок труда. Американские аналитики еще в 1970-х гг. подметили тенденцию поляризации рынка труда. Наиболее рельефно она представлена в работах авторов, придерживающихся концепции «дуализма» или «сегментации» занятости, которые утверждали, что главным направлением структурной модификации современного рынка труда является его дезинтеграция как единого экономического пространства.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сегментация рынка труда понимается как разделение рабочих мест и работников на устойчивые замкнутые секторы, зоны, которые ограничивают мобильность рабочей силы своими границами[6]. Основой этого разделения является присущая каждому сегменту некая общность качественных признаков рабочей силы и рабочих мест. Например, по возрастному признаку можно выделить рынок труда молодежи, пожилых трудящихся и т.п. Причем в данном случае границы между секторами неустойчивы: с течением времени работники переходят из одной возрастной группы в другую и, соответственно, из одного сектора в другой. Существуют и рынки труда отдельных профессий: рынок труда программистов, бухгалтеров и т.д. Здесь речь может идти об изменении в спросе на отдельные профессии под воздействием НТП, структурной перестройки экономики и других факторов.

Базисную концепцию ***двойственности рынка труда***, а затем более детальной его сегментации и связанной с ней гибкости, разработали П. Доринджер, М. Пиор, Ч Лидбитер, Дж. Аткинсон, Г. Стендинг, а также отечественные исследователи Э.К. Хижный, Р.И. Капелюшников, А.А. Никифорова, А.А.Семенов, Н.Т. Вишневская, И.Е. Рудакова и др.

В первых разработках концепции двойственности рынков труда определение *первичного сектора* сводилось к множеству предприятий, имеющих внутрифирменный рынок труда и, соответственно, высокие уровни заработной платы, стабильную занятость, высокий уровень внутрифирменных инвестиций в человеческий капитал. *Вторичный сектор* описывался, как правило, как набор малых и средних предприятий, на которых внутреннего рынка труда нет. Это приводило к рассмотрению каждого сектора как совокупности фирм, на самом же деле разделение на первичный и вторичный секторы сложнее и может касаться рабочих мест в одной и той же организации. Впоследствии исследователи стали выделять несколько секторов, на которые делятся все рабочие места и работники на рынке труда. Далее Г. Доринджер и М. Пиор выдвинули теорию двойственности рынка труда, предположив, что рынки труда можно разделить на два не конкурирующих между собой рынка: первичный и вторичный.

Первичный рынок труда включает: а) первичные независимые рабочие места: специалисты с высшим и средним специальным образованием, менеджеры и администраторы, высококвалифици-

[6] См.: Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Меликьяна Г.Г., Колосовой Р.П. — С. 141.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рованные рабочие; б) первичные подчиненные рабочие места: техники, административно-вспомогательный персонал, рабочие средней квалификации.

У работников первичного рынка (особенно первой подгруппы) не только более высокая зарплата и хорошие условия труда, но и стабильное, надежное положение, наличие шансов на продвижение, возможность переобучения и переквалификации за счет фирмы, различные льготы, премии, доплаты, участие в прибылях, гарантированное пенсионное обеспечение, членство в союзах, клубах (статус) и т.п. Из этого следует, что работы на первичном рынке труда требуют от работника глубоких профессиональных знаний и высокой квалификации (в том числе и той, которая приходит с опытом работы).

Вторичный рынок труда не требует от работников специальной подготовки и особой квалификации. Обычно работники на этом рынке весьма жестко конкурируют друг с другом. У них не только низкая зарплата (существуют ситуации, когда она может оказаться и высокой) и плохие условия труда; здесь наблюдаются высокая текучесть кадров, слабые шансы на продвижение, большая зависимость от своеволия начальства; на этих рабочих местах часто экономят, и занятых на них увольняют в первую очередь, в отношениях с ними чаще допускаются несправедливость и даже нарушение трудовых правил. Работы на вторичном рынке труда имеют характеристики, прямо противоположные первичному рынку труда.

Ч. Лидбитер предложил более сложную модель сегментирования рынка труда: он делится на ядро и периферию и разбивается на четыре сектора или слоя. Первый слой, или «ядро»,— первичный рынок труда, для него характерна стабильная занятость в режиме полного рабочего времени; второй слой — вторичный рынок труда, или «периферия», в нем трудятся занятые частично, неполное рабочее время, временные работники, сезонные работники, занятые по краткосрочным контрактам, надомные работники, третий слой — это безработные со стажем безработицы до года, четвертый слой — это долгосрочные безработные со стажем безработицы более года.

2.2.2. ТЕОРИИ ВНУТРЕННИХ РЫНКОВ ТРУДА

Процессы в сфере труда происходят как на внешнем рынке труда, который охватывает сферу обращения рабочей силы между предприятиями, так и на внутреннем, или внутрифирменном, рын-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ке труда, основывающемся на горизонтальной и вертикальной мобильности работников внутри предприятия.

Внутренним рынком труда называется внутрифирменное перемещение рабочей силы на одном и том же предприятии, при котором заработная плата и размещение работников определяются административными правилами и процедурами. Внутренние рынки труда противопоставляются внешним рынкам труда, на которых происходит межфирменная мобильность рабочей силы, а заработная плата и распределение рабочей силы являются результатом действия рыночных сил.

Американские исследователи П.Доринджер и М.Пайор, которые первыми в 1970-х гг. дали развернутое представление о *теории внутренних рынков труда*, определяют внутренний рынок труда как «административную организацию», где вознаграждение за труд и распределение трудовых ресурсов регулируется комплексом административных правил и процедур. Его следует отличать от внешнего рынка труда, где решения, связанные с заработной платой, распределением и профессиональным обучением работников, непосредственно определяются хозяйственными переменными. Оба рынка взаимосвязаны, и переход от одного к другому осуществляется на определенном уровне классификации рабочих мест, представляющем собой «входные ворота» внутреннего рынка труда. Остальные рабочие места на внутреннем рынке труда заполняются путем продвижения по службе или перевода занятых на предприятии.

Следовательно, эти места защищены от воздействия конкурентных сил со стороны внешнего рынка[7]. Другими словами, внутренний рынок труда представляет собой институт, реализующий комплекс процедур, которые защищают работников, находящихся внутри предприятия, от конкуренции работников, находящихся за его пределами. В этом смысле внутренние рынки труда оказываются относительно антирыночными.

Принято выделять следующие причины образования и формирования внутренних рынков труда:

1) специфическая профессиональная подготовка, основанная на уникальности применяемых на фирмах технологий и уникальности существующих на фирмах рабочих мест;

2) несовершенство информации, значительные трансакционные издержки, связанные с получением и обработкой информации о возможной производительности потенциального работника;

[7] См.: *Doeringer P .B., Piore M.J. Internal Labor Markets and Manpower Analysis; New York, 1971, Second edition 1985. — P. 1—2.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3) профессиональная подготовка на рабочем месте, которая неформальна по своей природе и выражается в обучении в процессе работы.

В соответствии с концепцией Доринджера и Пайора, правила, которые ограничивают конкуренцию и формируют внутренний рынок, исходят из трех факторов: специфики квалификации, обучения на рабочем месте и традиций, образованных рабочим коллективом. Эти три фактора, защищая рабочие места, создают и расширяют коллективное знание, необходимое для производства конкретного товара.

Фирмы нанимают на внешнем рынке работников на выполнение относительно низкоквалифицированной работы, а вакансии на работы более высокого уровня заполняют за счет внутреннего рынка. Карьера и рост заработной платы являются результатом сочетания возраста и способностей, причем последние развиваются за счет опыта и профессиональной подготовки. Провалы в занятости на фирме в таком случае могут образоваться, если на нижестоящем уровне нет достойных претендентов для занятия вакансий на вышестоящем уровне. Тогда возникает необходимость обратиться к внешнему рынку труда, однако сложность здесь в том, что претендент должен обладать высоким уровнем специфической для фирмы подготовки; кроме того, привлечение работников со стороны нарушает общий ритм карьерного продвижения на фирме.

Возможность внутрифирменного обучения, предполагающего повышение эффективности и производительности в будущем, компенсирует нейтрализацию конкуренции, которая подразумевает снижение эффективности и производительности в настоящем. Этот феномен не всегда легко увидеть на предприятиях промышленно развитых стран, но он ясно прослеживается при формировании рынков труда менее развитых стран.

Внутренние рынки труда определяют отношения, которые связаны с существующей занятостью, чаще всего с продвижением по службе. Внешние рынки касаются формирования новых отношений занятости — поиска работы, найма работников. Это означает, что первые характеризуются в основном как рынки «запасов», а вторые — как рынки «потоков».

Внутренние рынки не закрыты полностью от конкуренции внешнего рынка труда, влияние которой «просачивается» через входные «ворота». В конечном счете внутренний рынок должен регулировать избыток входных потоков над выходными. Поэтому, хотя на внутреннем рынке заработная плата не является гибкой по от-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ношению к уровню безработицы, она должна быть такой, чтобы этот избыток соответствовал политике управления персоналом[8].

Таким образом, внутренние рынки труда имеют целый ряд отличительных особенностей:

- относительная независимость ставки заработной платы некоторых работников на внутреннем рынке от соотношения спроса и предложения на аналогичный вид труда на внешнем рынке. Оплата определяется другими критериями, среди которых важнейшую роль играют правила и процедуры;
- заполнение вышестоящих вакансий за счет продвижения нижестоящего персонала фирмы, создание так называемой карьерной лестницы;
- установление долгосрочных взаимоотношений между работодателями и работниками;
- положительная зависимость между заработной платой и продолжительностью службы на фирме как выражение системы оплаты в соответствии с возрастом и положением работника.

Некоторые американские специалисты, утверждают, что наступает упадок долгосрочных трудовых контрактов между фирмами и работниками[9]. Их статьи дали основание говорить о теории «кризиса» внутренних рынков труда. В статьях обращается внимание на следующий ряд социально-экономических явлений: эмпирический анализ внутренних рынков труда показывает, что для определенных групп работников (низкоквалифицированные мужчины средних лет) средний срок трудовых контрактов действительно снизился; кроме того, некоторые исследования выявляют статистически значимое снижение жесткости заработной платы как на внутрифирменном, так и на межфирменном рынках труда. Дж. Аннабл[10] пишет по этому поводу, что «традиционные ежегодные надбавки к зарплате сменяются вознаграждениями за проделанную работу, часто привязываемыми к курсовой стоимости акций компании».

Ограниченное число входных портов, высокие и негибкие заработные платы направлены на снижение текучести кадров. Некоторые исследователи утверждают, что специфический человеческий капитал стал относительно менее важным для компаний. Раз-

---

[8] См., к примеру: *Фаворе О.* Внутренние и внешние рынки // Вопросы экономики. — 1997. — 10. — С. 96—97.

[9] См.: *The End of Traditional Notions of Corporate Loyalty (Fortune, 1987).*

[10] *Annable J. Insecure Executives Make the Economy Grow, The Wall Street Journal, April 28, 1997.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

витие технологии и скоротечность производственного цикла делают общий человеческий капитал (который существенно более подвижен, чем специфические навыки) более важным для производственного процесса. Таким образом, легко адаптирующиеся работники могут быть наняты со внешнего рынка труда и сразу же начать высокопроизводительно работать не только на входных должностях низкого уровня. Следовательно, политика сохранения и продвижения «инсайдеров» не является более эффективной для фирмы.

Возросшая конкуренция между фирмами, связанная с интенсификацией внешней торговли, дерегуляцией некоторых отраслей и прочими тенденциями, должна уменьшить сверхприбыли некоторых компаний, и тем самым уменьшить разрыв в заработных платах между фирмами. Это, в свою очередь, должно нанести удар по внутренним рынкам труда, базирующимся на высоких зарплатах относительно внешнего рынка. Упадок внутренних рынков труда такового рода должен снизить продолжительность трудовых взаимоотношений фирмы с работниками.

Как пример крупного внутреннего рынка труда, потерпевшего «крах», часто приводят *Kodak*[11](см. вставку 2.2).

Вставка 2.2

***Kodak*: развитие внутреннего рынка труда**

Начиная с 1930-х гг. *Kodak* был одним из классических примеров внутреннего рынка труда. Средняя заработная плата работников *Kodak* существенно превышала равновесную заработную плату на рынке труда для подобных видов работ. Одной из причин таких высоких заработных плат являлся страх перед образованием профсоюза, но в гораздо большей степени это объясняется установлением эффективной заработной платы компанией для получения лучшей отдачи от работников. В 1990-е гг. *Kodak* стал привлекать внимание не своей организацией внутреннего рынка труда, но и десятками тысяч уволенных работников — такого *Kodak* не знал даже во время Великой депрессии.

Однако подобные выводы не разделяются большинством исследователей этой проблемы. Как правило, внутренние рынки труда существуют на крупных предприятиях, в органах государственной власти и прочих учреждениях. Доля занятых на подобных

[11] См.: *Sanford M. Jacoby, Modern Manors: Welfare Capitalism Since the New Deal, 1997.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

предприятиях в последние годы практически не меняется. А это означает, что упадок внутренних рынков труда может быть связан лишь с качественными изменениями внутрифирменной мобильности.

В то же время многие компании устанавливают все более высокие заработные платы специалистам, чтобы исключить их текучесть.

Фирмы прибегают к созданию внутренних рынков труда, чтобы развивать и поддерживать необходимый уровень специфического человеческого капитала своих работников.

Многие экономисты обращают внимание на то, что увеличилось значение выплат работникам по достигнутым результатам (*pay-for-performance*). К подобным выплатам относят как поощрения индивидуальной производительности, так и «участие в прибыли» (*profit-sharing*) работников, отобранных по определенному критерию. Данная тенденция должна сделать структуру заработных плат менее жесткой внутри предприятий, т.е. увеличить разброс заработных плат для работников, находящихся на одном уровне служебной лестницы. О стабилизации внутренних рынков труда свидетельствуют и фактические данные, характеризующие состояние трудовых отношений, к примеру в американской экономике.

После спада 1970-х гг. значение внутренних рынков труда (измеряемое жесткостью зарплатной структуры и продолжительностью трудовых контрактов) оставалось примерно одинаковым в течение 1980-х и 1990-х гг. Разброс заработных плат для одной ступени служебной лестницы вырос незначительно.

2.3. ТЕОРИЯ ИНСТИТУТОВ — СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ АСПЕКТ

Последние годы характеризуются зарождением и необыкновенно быстрым развитием нового направления исследований в области экономики — теории институтов, которые открывают новые возможности социально-экономического анализа. К этой проблематике тяготеет целый ряд таких подразделов экономической науки — индустриальная экономика, экономика технологических изменений, мировая экономика, теория игр и т.д. Сущность экономических институтов вызывает также интерес юристов (Познер Р.А., 1981; Уильямсон О., 1985), историков (Фогель Р.В., Енгерман С.Л., 1972; Норт Д., 1990), специалистов в области политической эконо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мии (Барцель И., 1993; Кинг И., 1992), а также социологов, уже давно занимающихся изучением институтов и экономических организаций (Повеи В.В., Ди Маггио П.И., 1991).

Теория институтов обеспечивает эффективные аналитические и прикладные возможности также и для экономики труда в целом, что особенно важно в контексте целей данного учебника — для экономики персонала.

Дело в том, что для институционалистов экономическая наука была и остается наукой о человеке и для человека.

Известно, что институты задают систему стимулов (положительных и отрицательных), направляя деятельность людей и структурных подразделений по определенному руслу. Этим они снимают неопределенность и делают социально-экономическую среду более предсказуемой. Когда люди верят в надежность и справедливость законов, договоров, контрактов и прав собственности, они воздерживаются от попыток кражи, обмана, мошенничества. Именно так институты выполняют свою главную функцию — экономию трансакционных издержек.

В рамках новой институциональной теории различают ряд основных теоретических направлений, истолковывающих по-разному суть трансакционных издержек: теория контрактов/соглашений, теория трансакционных издержек, теория общественного выбора и др.

В контексте формирования теоретических основ экономики персонала особую методологическую значимость имеют теория контрактов, трансакционных издержек и экономических рисков.

2.3.1. ТЕОРИЯ КОНТРАКТОВ

Сторонники теории контрактов, объясняя причины трансакционных издержек, делают акцент на разнородности институциональной среды. Они считают, что трансакционные издержки являются издержками согласования требований действующих норм. По мнению сторонников теории контрактов, рынок включен в сложную всеобъемлющую нормативную систему, а деятельность экономических агентов оказывается на стыке различного рода контрактов/соглашений.

Высокая научная и практическая значимость проблемы контрактов обусловила многочисленность исследований ее различными научными школами. Наиболее известной специалисты считают теорию/модель «принципал — агент» (ТПА).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Теория «принципал — агент» занимается исследованием взаимоотношений между принципалом и агентом в рамках контрактных договоренностей. Она анализирует типичные проблемы заключения контрактов и обсуждает, как эти проблемы могут преодолеваться при помощи различных механизмов.

Основная концепция ТПА базируется на ряде постулатов: организационной концепции, концепции максимизации индивидуальной полезности, теории неравенства в распределении информации; концепций различия интересов и склонностей к рискам участников контрактов в рамках их поведенческих моделей, теории издержек для оптимизации контрактов.

Поведение участников контракта характеризуется взаимовыгодной максимизацией полезности. В своем поведении стороны ориентируются на достижение индивидуальной полезности, как в денежном, так и неденежном выражении. Каждый из партнеров действует рационально и ожидает такого же поведения от другой стороны. Вместе с тем, поведение сторон подвержено угрозе оппортунизма, что выражается в уклонениях от производительности или в действиях, преследующих собственные интересы.

Теория «принципал — агент» занимается *рассмотрением институционального устройства контрактов и их роли в обмене между работниками и работодателями*. Согласно условиям контрактации принципал (работодатель) передает агенту (работнику) определенные обязанности и права, за которые агент (работник) получает определенное вознаграждение. На основе контракта работодатель получает преимущества в использовании возможностей, определяемых профессиональной специализацией работника, и в информации о нем. Вместе с тем для работодателя существует риск, что работник не будет выполнять условия контракта, а будет действовать согласно собственным интересам, нанося ущерб работодателю. Чем меньше информации имеет работодатель о мотивах и производительных способностях (наклонностях) работника, тем выше для него опасность, что агент не будет выполнять условия заключенных договоренностей. В этой связи принципал заинтересован в том, чтобы ставить такие условия контрактации, которые бы позволяли достигать максимального выполнения агентом возложенных на него обязанностей. Очевидно, определенный риск в трудовых отношениях имеет и работник.

Одно из важных отличий в положении принципалов и агентов состоит в: а) неодинаковом распределении между ними информации и б) различии факторов и степени склонности к риску.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Асимметрия в информации. Что подразумевается под асимметричностью распределения информации? Представим, что два рыночных агента вступают друг с другом в экономические отношения — они собираются заключить сделку. Если информация между ними распределена симметрично, то агенты полностью осведомлены о том, что представляют собой контрагенты и имеют полную информацию о предмете трансакции (сделки). Если это предположение нарушается, то информация распределена асимметрично.

Агент располагает большей информацией относительно выполнения возложенных на него требований. При этом принципал испытывает дефицит информации о поведении агента, преследующего собственные интересы, и не может полностью контролировать результаты его деятельности. Причина заключается в том, что принципал не всегда может распознать зависят ли результаты деятельности от усилий агента или от влияния случайных факторов. Неравное распределение информации между принципалом и агентом создает возможности для снижения агентами производительности или мотивирует их к использованию ресурсов в собственных интересах. С точки зрения ТПА агенты будут снижать уровень своей производительности и использовать ресурсы в собственных целях до тех пор, пока условия контрактов, предлагаемых им со стороны принципала, не будут соответствовать их собственным интересам. В этой связи возрастает с точки зрения принципала необходимость в создании механизмов учета и контроля, которые бы побуждали агента к выполнению условий контракта (Эберс/Готч, 1999).

По причине различия интересов сторон контракта и неравномерного распределения между ними информации и ограниченной возможности мониторинга и контроля за действиями агента (деятельностью работника) в процессе исполнения контракта возникают проблемы асимметричной информации, которая разделяется на два больших класса: а) *«ненаблюдаемые характеристики»/скрытая информация — adverse selection* («нежелательный или отрицательный отбор»); б) *«ненаблюдаемые действия»/скрытые действия — moral hazard («моральный риск»)*[12]. Под скрытой информацией понимается информация, которой располагает агент, но которой не владеет (или не может получить бесплатно) принципал. Такого рода

[12] Эти понятия пришли в экономическую теорию из теории страхования (поскольку именно в этой сфере информационная асимметрия встречается наиболее часто) и нашли широкое распространение, так как рыночная экономика по своей природе носит вероятностный характер.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

скрытая информация создает для принципала риски, поскольку агент может использовать эту информацию в собственных интересах, извлекая выгоды от искажения предоставляемой о себе информации. Заметим, что и принципал (работодатель), как говорилось ранее, может быть носителем скрытой информации со всеми последствиями этого для агента (работника).

Наряду с проблемой скрытой информации существует и проблема скрытых действий. В отличие от проблемы скрытой информации, возникающей на стадии ведения переговоров, заключения и исполнения контрактов между принципалом и агентом, проблема скрытых действий возникает на стадии начала и окончания агентских отношений. В этом случае формируется ситуация, получившая название «моральная угроза» — это явление, возникающее при исполнении контрактов, когда деятельность одной из сторон не может быть наблюдаема полностью и поэтому измеряется только по нескольким показателям. Это может побудить агента, в случае трудового контракта — наемного работника, пренебречь ненаблюдаемыми аспектами своих обязанностей и сконцентрировать усилия на точном выполнении измеряемых (или вознаграждаемых) параметров контракта. Другими словами, поскольку контракт не является полным, то в нем создается пространство для оппортунистического поведения и участники контракта имеют возможность минимизировать свои издержки.

Таким образом, *информационная асимметрия — главная причина того, что рациональность поведения индивидов и их способности принимать рациональные решения в обменах на рынках, в экономических отношениях, в том числе и в трудовых, имеют весьма ограниченный характер*. Для того чтобы преодолеть неопределенность развития событий, используются контракты. Все контракты направлены на то, чтобы установить определенные зоны предсказуемости развития отношений (событий).

Виды контрактов. Различают следующие *виды контрактов*[13], в зависимости от степени и характера неопределенности, от чувствительности участников обмена к риску и от специфичности ресурсов которыми располагают участники обмена:

- полные (классические);
- неоклассические (отношенческие);
- рациональные (имплицитные);

[13] См. к примеру, наиболее полную и последовательную классификацию контрактов, приведенную в учебном пособии: Олейник А. Институциональная экономика. — М.: ИНФРА-М, 2004. — С. 229.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- неявные/психологические контракты.

Полные классические контракты

Понятие «полный контракт» впервые ввели Милгром и Робертс. Отличительные особенности данных контрактов заключаются в следующем:

- точно устанавливают, что должна делать каждая из сторон при каждом возможном развитии событий;
- определяют распределение издержек и результатов в каждом конкретном случае;
- формулируют все возможные реализации внешних событий или варианты исполнения контракта и предусматривают все случаи несоблюдения условий контракта и соответствующие этому штрафные санкции;
- являются добровольными и реализуются на принципах взаимной выгоды. Каждая из сторон считает для себя оптимальным соблюдение условий контракта.

Совершенный контракт позволяет в полной мере предвидеть все возможные обстоятельства. Однако на практике, как правило, индивиды и фирмы не могут предвидеть все варианты развития событий. В связи с этим контракты почти всегда являются несовершенными и неполными.

Неоклассические (отношенческие) контракты

Понятие «отношенческий контракт» впервые использовал О. Уильямсон. Отношенческие контракты не прописывают всей цепочки последовательных действий. Они фокусируются на описании целей и принципов взаимодействия сторон. Согласно принципам неоклассического контракта стороны надеются друг на друга и связаны одной целью. Взаимоотношения участников контракта относительно устойчивы, поскольку они заинтересованы в кооперации друг с другом. При этом в отношенческом контракте не указывается конкретно, что должна делать каждая из сторон при тех или иных обстоятельствах. Инвестиции в специфические активы (к примеру, в специфический человеческий капитал) создают основную сеть и внутреннюю структуру отношенческих контрактов.

Рациональные (имплицитные) контракты

Все имплицитные контракты опираются не на жесткие формальные институты, а на традиции и общественные нормы. Имплицитный контракт не заключают формально. Предполагается, что участники контрактных отношений действуют в соответствии с общепринятыми нормами поведения, стереотипами, традициями

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и т.п. С повышением влияния случайных факторов возрастает значение рациональных контрактов. Имплицитные контракты являются чаще всего многосторонними, и определение их границ достаточно сложно.

Считается, что «экстремально» рациональный контракт, как правило, сильно персонифицирован, ориентирован на долгосрочную перспективу и предусматривает возможность возникновения различного рода отклонений или несоответствий во взаимоотношениях рыночных субъектов.

Разновидностью рациональных контрактов являются социальные контракты. Природа социального контракта определяется тем, что правовые отношения рыночных субъектов содержат в себе некоторую часть добровольных текущих социальных взаимоотношений, которые и становятся предметом контрактов этого типа.

Неявные (психологические) контракты

Основная идея концепции психологического контракта достаточно проста: у агента/работника есть потребности, и он ожидает от принципала/работодателя, что тот удовлетворит ожидаемые потребности или создаст предпосылки для их удовлетворения, прежде всего путем вознаграждения, соразмерного его труду. Каждое предприятие, представленное своими руководящими кадрами, также имеет по отношению к сотруднику определенные ожидания относительно его поведения и трудовой деятельности. Работодатель должен быть готов к удовлетворению потребностей сотрудника в той мере, в какой он, в свою очередь, выполняет эти ожидания. Эти взаимные ожидания и являются предметом психологического контракта между работниками и работодателями.

Составной частью этого контракта является и то, что работодатели обладают ограниченным авторитетом и могут проявлять свою власть, а сотрудники соглашаются с этим. Предпосылкой для заключения такого психологического контракта является физическая, интеллектуальная и психическая пригодность сотрудника, соответствующая занимаемой им должности. Пригодность обозначает при этом и наличие профессиональных знаний и навыков у работника, которых требует данная должность. Если психологический контракт нарушается (а это может произойти по причине изменения в системе ценностей работника, ошибок работодателя или отсутствия возможностей удовлетворения потребностей работника), то происходит «внутреннее увольнение» (*Raidt*, 1989): сотрудник теряет интерес к своей работе, отказывается от карьеры, заболевает и т.д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Поэтому выполнение условий контракта можно объяснить следующим образом: стремление постоянно работать на предприятии и пригодность являются предпосылками личных достижений, которые активизируются только путем мотивации, т.е. осознания, оценки и восприятия стимулирующей роли трудовой деятельности, предопределяющих меры по управлению поведением работников. *Другими словами, желание удовлетворить потребности становится для сотрудника мотивом, который определяет его действия в рамках контракта.*

Таким образом, здесь мы видим *«сращивание», сопряжение двух основополагающих теорий*, определяющих социально-трудовые отношения, — теории контрактов (трудовых) и теории мотивации (к труду).

Альтернативы в потенциале удовлетворения потребностей работника могут выступать в качестве стимула только в том случае, когда им соответствует мотив. Пригодность и мотивация наряду с использованием других ресурсов ведут при определенных условиях труда к личным достижениям, которые при их интеграции в достижения других работников обеспечивают общий успех предприятия, и он воспринимается как единое целое и уже не отождествляется с личными достижениями отдельного сотрудника. Происходит трансформация в контрактных отношениях от индивидуальных к коллективным. Из этого следует, что на практике первой отправной точкой для воздействия на поведение работника является выявление его мотивов, которые он может изложить, например, в рамках деловой встречи сотрудников различных уровней управления. Одновременно работодатель должен через руководящих работников четко объяснить сотруднику, какое отношение к работе от него ожидается. *Эта модель является переформулированным и расширенным вариантом известной теории «стимул — отдача».*

2.3.2. ТЕОРИЯ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК: ТРУДОВОЙ АСПЕКТ

Под ***трансакционными издержками*** понимаются информационные издержки, возникающие по причине существования информационных рынков и цены информации.

Модификация теории трансакционных издержек применительно к целям и задачам экономики персонала предполагает, как отмечено выше, соответствующий «предметный» взгляд на понятийный аппарат, на предлагаемые теории классификации, модели,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

методические подходы к решению практических задач. Ключевым понятием теории трансакций в данном контексте очевидно должны быть трансакции управления и рационирования (данный вариант классификации предложен Дж. Коммонсом).

Трансакция управления подразумевает отношение «управление-подчинение», т.е. такое взаимодействие между людьми, когда право принимать решения принадлежит только одной стороне (вследствие делегирования, узурпации, приобретения и т.п.). Данный вид трансакций существует во внутрифирменных отношениях, в бюрократических организациях, а в более широком плане — во внутрииерархических отношениях.

Типичными примерами трансакции управления является поведение рабочего и мастера, начальника и подчиненного в соответствии с формальными правилами. В трансакции управления поведение явно асимметрично, что является следствием асимметричности правового положения сторон и соответственно асимметричности правовых отношений. Объектами трансакции сделки являются права на обмениваемые блага.

Трансакционные издержки — это ценность ресурсов (денег, времени, труда и т.п.), затрачиваемых на планирование, адаптацию и обеспечение контроля выполнения взятых индивидами обязательств в процессе отчуждения и присвоения прав собственности и свобод, принятых в обществе.

Понятие трансакционных издержек имеет ключевое значение в новой институциональной теории, поскольку институты объясняются не через призму конфликта классовых интересов, а с точки зрения возможностей экономии на трансакционных издержках.

Для объяснения феномена трансакционных издержек наиболее существенны два момента: несовпадение экономических интересов взаимодействующих друг с другом агентов и феномен неопределенности. Неопределенность определяется не только фрагментарностью (и, как правило, искаженностью) располагаемой индивидами информации, но и ограниченными возможностями ее переработки, которыми агенты обладают.

Учитывая наличие двух аспектов в объяснении трансакционных издержек, их можно интерпретировать как издержки по координации деятельности экономических агентов и снятию распределительного конфликта между ними. Поскольку координация — это ключевой компонент любой организации, то без учета трансакционных издержек (в явном виде или имплицитно) экономический анализ был бы малопродуктивным. Тогда издержки производства,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

в соответствии с новой институциональной экономической теорией, состоят из двух частей — трансформационных, связанных с изменением или воспроизводством физических характеристик благ, и трансакционных, отражающих изменение или воспроизводство «правовых», а в более общем плане — институциональных, характеристик.

Проекция положений теории трансакционных издержек на проблемы экономики персонала предполагает, как показано выше, учет предложенных в теории классификаций. Типология отдельных видов трансакционных издержек включает в себя издержки выявления альтернатив, издержки осуществления расчетов, издержки измерения, издержки заключения контрактов, издержки оппортунистического поведения, издержки спецификации и защиты прав собственности.

Издержки заключения контракта. Под трансакционными издержками понимаются издержки по заключению, изменению и дополнению контрактов, а также соблюдению условий контрактов. Издержки, связанные с контролем со стороны собственника или принципала, тоже относятся к трансакционным, как и издержки установления и использования систем поощрения.

Поскольку в условиях неопределенности сложно предугадать развитие событий, контракты, с одной стороны, призваны придать устойчивость взаимоотношениям, но с другой стороны, разработка условий контракта, согласование их между сторонами также требуют ресурсов и времени.

Разработка контракта, содержащего обещания, предполагает проекцию действий участников контракта на будущее. Однако для этого формализованный контракт должен содержать кодифицированную информацию, а также предполагать понимание (раскодирование) указанных в нем условий. Кроме того, разработка контракта предполагает предварительную коммуникацию.

Издержки оппортунистического поведения. Оппортунистическим можно считать такое поведение, которое направлено на достижение собственных целей экономического агента и не ограничено соображениями морали. Основу оппортунистического поведения составляет несовпадение экономических интересов, обусловленное ограниченностью ресурсов, неопределенностью.

С точки зрения контрактного процесса выделяется два типа оппортунистического поведения — предконтрактное и постконтрактное.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Формой *предконтрактного* оппортунизма является неблагоприятный, или ухудшающий условия обмена отбор (*adverse selection*). Он характеризуется неблагоприятными для части экономических агентов свойствами внешней среды, выделяющими в ней как потенциальных партнеров тех экономических агентов, которые являются наименее желательными для рассматриваемого субъекта.

Поскольку контракт в экономической теории — это процесс, который состоит из нескольких стадий, то наряду с предконтрактным, т.е. до заключения контракта как документа, существует также *постконтрактный* оппортунизм: моральный, или субъективный, риск (*moral hazard*), который выражается в сокрытии информации одной из сторон, позволяющей извлечь выгоду в ущерб другой стороне. Например, использование рабочего времени в собственных целях как свободного посредством имитации бурной деятельности является средством сокрытия информации о действительных результатах. Данная форма постконтрактного оппортунистического поведения получила название «отлынивание» (*shirking*).

Теория трансакционных издержек обращает внимание преимущественно на долгосрочные контракты и контракты, для которых не может быть точно определена производительность. Такие контракты чаще всего характеризуются асимметричным распределением информации и могут заключаться не только рыночными партнерами, но и собственником и менеджером по поводу раздела прав собственности, а также между принципалом и агентом для определения круга делегируемых требований.

Трансакционные издержки являются одним из критериев, указывающим на преимущество контрактов любого вида. В этом заключается полезность теории трансакционных издержек для теории экономики персонала: она позволяет заострить внимание на экономическом содержании рациональности отдельных проблем. Слабость данного теоретического подхода заключается в проблеме операционализированного определения трансакций и трансакционных издержек применительно к экономике персонала. Однако предложения по операционализации, которые сделал О. Уильямсон, позволили отчасти решить проблему операционализации трансакционных издержек. Новая интерпретация теории трансакций, предложенная Айглером (1996), открывает интересный подход для решения некоторых важных проблем в экономике персонала. *Согласно данному подходу все мероприятия по повышению открытых*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

контрактов в области экономики персонала интерпретируются как трансакция.

Высокая методологическая и методическая значимость теории трансакционных издержек в социально-трудовом контексте отмечена Э. Лазером. Им предложена модификация этой теории (см. вставку 2.3)[14].

Вставка 2.3

Модификация теории трансакционных издержек и контракты занятости

Э. Лазер считает, что основой для использования методических достижений теории трансакционных издержек в модифицированной к экономике персонала форме является интерпретация индивидуальных отношений занятости на предприятии в виде контрактов. При этом предполагается, что контракты занятости не могут предусмотреть и перечислить все задания для работника в настоящем и будущем. Они представляют собой скорее рамки для выполнения задания, которых в процессе трудовой деятельности работник должен придерживаться. Такая точка зрения позволяет прийти к выводу, что все трудовые контракты должны подстраиваться к отдельным заданиям, изменяющимся с течением времени в результате воздействий со стороны рынков сбыта и потребления.

Особая подготовка и контроль за осуществляемыми мероприятиями также сопровождаются трансакционными издержками. Принимаемые решения и их выполнение сами по себе вызывают дополнительные производственные (трансформационные) издержки, которые не относятся к трансакционным. Однако решения, принимаемые в области экономики персонала, должны минимизировать соответствующие им трансакционные издержки. Безусловно, полностью сформулированный трудовой контракт не потребовал бы подстройки к изменяющимся условиям и не сопровождался бы никакими трансакционными издержками, однако такие контракты, как известно, практически не могут существовать.

Такая постройка не только может, но и должна обеспечиваться на основе мероприятий, предусмотренных регламентами, нормами и другими положениями, вытекающими из содержания экономики персонала. Эти мероприятия, с точки зрения теории трансакционных издержек могут интерпретироваться как обмен услугами со стороны предприятия на результаты деятельности отдельных работников, которые приводят прямо или косвенно к рыночным отношениям на предприятии. Благодаря такому обмену должна достигаться цель трудового контракта, отдельные работники за оплату вносят соответствующий вклад для достижения экономических целей предприятия.

[14] См.: *Lazear E.P. Personnel Economics. The Wicksell Lectures, 1993.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

При предлагаемом Э. Лазером подходе, формируется, по меньшей мере, два уровня трансакций.

Трансакции первого уровня связаны непосредственно с трудовым контрактом и различаются в зависимости от выбора вида контракта, его заключения и контроля за его исполнением.

Трансакции второго уровня могут быть связаны с реализацией отдельных функций в экономике персонала по достижению целей трудового контракта — такими, к примеру, как развитие и управление персоналом, которые направлены на обеспечение уровня квалификации сотрудников предприятия, способствующего выполнению трудовых контрактов. Каждое повышение квалификации должно усиливать мотивацию для улучшения выполнения трудового контракта, и это является основным аргументом для инвестиций в человеческий капитал.

Главное требование ко всем мероприятиям, связанным с целями экономики персонала: они должны служить выполнению трудовых контрактов, должны делать контракт понятным и минимизировать трансакционные издержки.

Очень сложной, считают Э. Лазер и другие ученые, остается проблема точного количественного измерения трансакционных издержек по ординальной шкале (>, < или =). Таким образом, можно проводить анализ трансакционных издержек и справедливую оценку, когда речь идет об отдельных функциях в экономике персонала. Однако на уровне предприятия в целом количественная интерпретация издержек по функциям экономики персонала как контракту сопровождается трудностями.

Выбор решений в сфере экономики персонала, необходимых для подстройки и выполнения неопределенных трудовых контрактов, должен быть первым этапом в деятельности предприятия. На следующем этапе необходимо определить, решит ли предприятие возникшие проблемы с помощью внешнего рынка труда или своими силами. Все, что не относится к контактам с внешним рынком и составляет набор мероприятий, осуществляемых самим предприятием, предопределяет специфичность этих мероприятий экономики персонала для их обмена на производительность работников. Под специфичностью в данном случае понимается способность предприятия проводить решения и мероприятия в области экономики персонала определенного качества, учитывающие особенности предприятия, ориентированные на производство. Эта специфичность вызывает, со своей стороны, трансакционные издержки, сопровождающие подготовку и контроль выполнения данных мероприятий.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Развитие персонала и высвобождение персонала являются, впрочем, единственными функциональными полями, в которых могут иметь место выплаты по сделкам. Анализ и оценка этих издержек исходя из их трансакционной концепции не замещает, впрочем, ни в коем случае других подходов к оценке «персонал-управленческих» проблем. Анализ выступает как дополняющий, наряду с анализом других методов и концепций, как предпосылок и рамок реальных управленческих мероприятий, а также их влияния на экономический успех и социальные цели как предприятия в целом, так и на индивидуальные цели персонала.

Подводя итог рассмотрению модификации теории трансакционных издержек в соответствии с задачами экономики персонала, целесообразно отметить следующее:

1) совершенно очевидно, что на этой основе открываются новые аналитические возможности углубления экономических измерений в социально-трудовых отношениях;

2) подходы, предложенные теорией трансакционных издержек, играют дополняющую роль к другим методическим подходам исследования проблем в экономике персонала;

3) в вышеприведенном формализованном представлении об экспликации теории экономики персонала должно быть введено дополнение: вектор цели необходимо дополнить параметрами издержек по сделкам, отражающими функциональную взаимосвязь между оказывающими влияние на успех издержками по сделке и трансформационными/производственными издержками.

Если TK_{ap} являются подлежащими минимизации издержками по сделкам отдельных элементов вектора мероприятий экономики персонала, а производственные издержки мероприятий $\underline{ap}$ учтены имплицитно в заданном векторе использования ресурсов, то

$$\underline{ap} = f(\underline{Z}_w, \underline{Z}_h, \underline{Z}_i, Z \mid \min TK_{ap}, r_{ap}, S, O_k).$$

Строго следуя принципу «экономического империализма», эту зависимость можно представить в следующем виде

$$\underline{ap} = f\ [\min (TK_{ap} + r_{ap}) \mid \underline{Z}_w, \underline{Z}_h, \underline{Z}_i, S, O_k].$$

Эта новая формулировка (см. с. 27) учитывает, что издержки по сделке и производственные издержки мероприятий в экономике персонала способствуют успеху деятельности организации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2.3.3. ТЕОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ: МОДИФИКАЦИЯ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ПРОБЛЕМАМ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА

Как известно, понятия неопределенности и риска в хозяйственной деятельности людей существовали еще в древние времена и определяли цели их экономического поведения. Во времена всеобщности товарно-денежных отношений, конкуренции и глобализации степень неопределенности экономической среды не уменьшается, более того, качество неопределенности становится сложнее, а ее последствия, т.е. риски недостижения результатов и целей, резко возрастают из-за огромного количества и разнородности участников экономических отношений, разнонаправленности их интересов, невозможности получения достоверной и своевременной информации и др.

Неопределенность и риск в экономике могут приводить к негативным явлениям в социально-трудовой сфере (социальная напряженность, трудовые конфликты, девиантное трудовое поведение и т.д.), которые, в свою очередь, могут вызвать значительные общественные потери, отрицательно отразиться на эффективности деятельности предприятий (организаций), экономическом положении работников и работодателей.

Постановка проблемы риска имела место на ранних стадиях развития отечественной экономической науки. В 20-х гг. в России был принят ряд законодательных актов, содержащих понятие производственно-хозяйственного риска. В выступлениях хозяйственных руководителей того времени звучали суждения о том, что от разрешения вопроса о риске будут зависеть темпы развития экономики страны. Однако уже к середине 30-х гг. категория «риск» была объявлена буржуазным понятием, так как с идеологической точки зрения риск никак не сочетался с провозглашенным плановым характером развития экономики.

Исследование места и роли, оценки и учета риска в рыночной экономике в целом, и в сфере труда в частности, актуализируется, и, как следствие, появляются специальные теории риска и теории поведения экономических субъектов в условиях экономической неопределенности и риска, а представители разных школ экономической науки включают в свои концепции эту проблематику. К примеру, существуют концепции, теории и соответствующие инструменты регулирования социально-трудовых отношений, отражающие взаимосвязи риска в сфере оплаты труда, занятости и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

прибыли (гедонистическая теория заработной платы, теория неявных контрактов и др.). Имеются отдельные виды социально-трудовых отношений, в которых риск поддается расчету и оценке и где методы определения степени риска отработаны и теоретически, и практически. Это прежде всего страхование риска безработицы, профессиональных заболеваний, страхование здоровья и жизни. Понятно, что в данном случае речь идет об отдельных и специфических задачах экономики персонала[15].

Модификация теории рисков и проблематика экономики персонала предполагают формирование системного представления:

- о системе задач, решаемых в экономике персонала;
- о категориях неопределенности и риска;
- об их взаимосвязи под углом зрения проявления в отношениях работодателей и работников.

Модификации теории рисков к проблемным полям экономики персонала предполагает формирование системного представления о них, а также о направленности экономических интересов принципалов и агентов.

В связи с анализом особенностей поведения работодателей и работников (поведение, как известно, может быть активным, с принятием риска на себя, или пассивным), исследуется такой важный параметр оценки неопределенности экономической среды — порог рисковости.

Очень важно, что характер и степень риска потери заработной платы работником и риска потери дохода работодателем, связанного с издержками на труд, разнонаправлены по вектору движения. Они находятся в сложной причинно-следственной связи, так как цена рабочей силы, базовая категория в социально-трудовых отношениях, с позиции работника и работодателя, имеет глубинные количественные и качественные отличия. Кроме того, и это принципиально важно с точки зрения модификации теории рисков, риски работника почти всегда производны от рисков работодателя.

Склонность к риску принципалов и агентов различна: как правило, принципалы нейтральны к риску, а агенты не склонны к рискам. Однако в трудовых отношениях, при решении задачи идентификации рисков работодателя и работника должны учитываться и личностные факторы.

---

[15] См. работы следующих авторов: А.П. Альгин, Т. Бачкаи, Г.Б. Клейнер, М.Г. Лапуста, Д. Месена, О. Моргенштерн, Дж. фон Нейман, В.Л. Тамбовцев и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Дело в том, что далеко не все люди одинаково действуют в условиях неопределенности и риска. При этом речь идет не об отличиях используемых ими норм поведения, а об индивидуальных психологических особенностях. Существует три типа людей с точки зрения их отношения к риску: люди, являющиеся противниками риска, нейтрально относящиеся к риску, склонные к риску[16]. Безусловно, что их поведение в социально-трудовых отношениях строится с учетом этого качества.

Если говорить о работодателе, то существует множество обстоятельств, при которых рациональный работодатель как бы не склонен к риску: использование определенных технологических процессов (например, конвейера, задающего жесткий ритм работы), небольшая численность сотрудников или штатных должностей, нестабильное финансовое положение компании и др.

Однако жесткое разделение работодателей на две категории — склонных и несклонных к риску — представляется абстракцией. В реальности работодатель может быть безразличен к каким-то видам риска или к риску, не превышающему некоторый предел, после которого становится несклонным к риску, его отношение может меняться с течением времени или в зависимости от ситуации (например, если возможны меры по снижению риска).

Очевидно, что далеко не все виды рисков работодателя связаны с социально-трудовыми отношениями. Для определения места и значимости этой группы рисков они должны позиционироваться в общей совокупности рисков. При этом для системного анализа факторы риска в деятельности работодателя целесообразно классифицировать на внешние и внутренние. Их воздействие на социально-трудовые отношения на предприятии может быть как прямым, так и косвенным. К ***внешним*** факторам риска относят нестабильность политической ситуации, финансово-кредитную политику государства, криминогенность, изменение конъюнктуры рынка товаров и услуг (фактор спроса), изменение в науке, технике и технологии, состояние внешнего рынка труда и действия профсоюзов и т.д. Особую значимость имеет такой фактор риска работодателя, как состояние внешнего рынка труда, который характеризуется по двум параметрам: изменения в равновесной заработной плате и деятельность профсоюзов.

Значимость этой группы рисков обычно исследуется в связи с проблемой инвестиционной активности. Результаты данных ис-

[16] Нуриев Р. Курс микроэкономики. — М. ИНФРА-М, 1998. — С. 389—391.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

следований дают возможность оценить (измерить) степень интересующего нас риска в социально-трудовых отношениях[17].

Виды внутрифирменных рисков. Все многообразие внутренних рисков сводится в две группы: технико-технологические и социально-экономические. В совокупности факторов риска второй группы предметами рисков работодателя, связанными с социально-трудовыми отношениями, могут стать найм, увольнение и продвижение работников, производительность труда, рабочее время и дисциплина, оплата труда; надежность работников, злоупотребление служебным положением, специфика рабочего места и прочие факторы. Риск работодателя, который возникает *при найме работника*, является наиболее значимым, так как предопределяет и производительность труда работника, и эффективность использования рабочего времени, и человеческую надежность и т.д.

Этот риск является и наиболее сложным. Дело в том, что обмен услугами труда как результат взаимоотношения между работодателями и работниками на рынке труда регулируется, как показано выше, посредством контрактов, и заработная плата и занятость являются результатом заключенного контракта. В то же время сфера, в которой данные соглашения заключены, характеризуются информационной асимметрией и неопределенностью, так как ни работник, ни работодатель не знают, какая ситуация сложится на данном определенном сегменте рынка труда в будущем. Другими словами, контракт — это соглашение, заключенное между сторонами, оговаривающими сегодня условия обмена, который будет происходить в дальнейшем; в этом главный риск работодателя в социально-трудовых отношениях.

Существенный риск возникает *при увольнении работника*: уволившийся работник, владеющий информацией о фирме, ноу-хау, круге клиентов, и т.п., может ослабить конкурентное положение предприятия ввиду возможного их использования при работе на предприятиях конкурентов.

---

[17] К примеру, специалисты считают, что Москва находится в группе 17 регионов с высоким инвестиционным потенциалом и незначительным риском. При этом ими экспертно оценены в баллах величины рисков: криминальный — 39 баллов, социальный — 23,5 баллов, экономический риск — 3 балла, политический риск— 2 балла.

См.: *Баткилина Г.В.* Прозрачность как фактор безопасности предпринимательской деятельности (на примере Москвы). Материалы научной конференции «российские реформы: социальные аспекты», посвященной памяти Г.В. Мильнера. — М.: Высшая школа экономики, 1998. — С. 362.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Неполнота информированности работодателей о возможной производительности работника также выступает фактором риска: *производительность труда работника* может оказаться ниже ожидаемого работодателем уровня, ибо существует риск неправильной оценки самой величины индивидуальной производительности. Очевидно, что это более болезненно для работника, но и для работодателя достаточно важно, так как такая ситуация с оценкой производительности труда создает риски выбора неправильных приоритетов при найме, ошибочной оценки и прогноза общей продуктивности сотрудника, неверных решений при отборе персонала на внешнем и внутрифирменном рынке труда.

Тесно связан с этим видом риска *риск несоответствия трудового вклада работника вознаграждению*. Данное несоответствие имеет два аспекта. Во-первых, затраты, связанные с оплатой труда работника и необходимыми расходами для осуществления им трудовой деятельности, могут превысить размер его трудового вклада. Во-вторых, что более негативно отражается на деятельности предприятия, явное несоответствие оплаты труда работника отрицательно сказывается на трудовой активности его коллег.

Оба названных фактора рисков, безусловно, увязаны и со следующим его фактором — *организацией оплаты труда*. Ввиду выполнения заработной платой стимулирующей функции организация оплаты труда является важным инструментом кадровой политики. Соответствующая целевым установкам эффективная организация заработной платы существенно снижает издержки для достижения целей, особенно, если эта организация оплаты труда интегрирована в целостную систему управления трудовой сферой предприятия. Примером может служить опыт ведущих японских и других мировых корпораций, где организация оплаты труда способствует развитию нововведений, рационализаторства и т.п.

Риск дополнительных (непредвиденных) затрат работодателя может возникнуть вследствие законодательного введения дополнительных налогов и отчислений с заработной платы, необходимостью оплаты дополнительного обучения, выплат по больничным счетам, судебных издержек и т.д.

Данные факторы и последствия рисков работодателя в рамках конкретного предприятия могут проявляться в разнообразных комбинациях, с различной степенью и значимостью. Однако в любом случае в сумме они формируют совокупный (суммарный) риск работодателя в контрактных отношениях — риск потери дохода, прибыли, собственности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Риски работника в контрактных отношениях можно разделить на две группы:

- риски, производные от неэффективной, нерациональной недобросовестной деятельности работодателя;
- риски, обусловленные нерациональным поведением самого работника.

Совершенно очевидно, что главным риском работника является риск потерь дохода (заработной платы) и здоровья. Основными факторами риска потери заработной платы для работника в социально-трудовых отношениях являются неплатежеспособность работодателя, неадекватность оценки им трудового вклада работника, нерациональность форм и систем оплаты труда, недобросовестность руководства предприятия, изменения на рынке труда, возможная утрата трудоспособности, возможная ответственность за причинение ущерба предприятию, инфляционный и другие факторы. При этом *возможная неплатежеспособность работодателя* является в современных условиях России основным фактором риска потери заработной платы работников.

Риск потери/уменьшения заработка работником, предопределенный типом *организации оплаты труда*, объясняется следующим образом: при тарифной системе данный риск работника менее субъективен, так как оценка его деятельности производится в зависимости от выполнения установленных норм, а элемент субъективности имеет место при определении различного рода премий и поощрений. При «бестарифных» формах оплаты труда субъективность оценки возрастает, а следовательно, возрастает и риск работника. Работник, заработная плата которого определяется согласно вышеназванному принципу (процент от дохода), более подвержен риску, чем работники при остальных вариантах организации заработной платы, в особенности от повременной формы оплаты труда. Он подвержен большему риску, так как некоторые факторы риска, оказывающие воздействие на предприятие, начинают оказывать влияние и на работника. Например, временный спад спроса на реализуемый им товар — при иной организации оплаты труда данный риск отразился бы на работнике опосредованно, через возможную неплатежеспособность предприятия, а может быть, не возник бы вообще, так как риск неплатежеспособности предприятие могло компенсировать, например, за счет доходов от других видов деятельности (это метод диссипации риска).

Риск травматизма и заболеваемости, с точки зрения его взаимосвязи с отношением работника к работе в целом, к уровню за-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работной платы, в частности, — наиболее сложное социальное явление, поскольку в данном случае как бы определяется ценовая характеристика здоровья. Очевидно, жесткость этого соотношения привела к тому, что оно использовано в качестве основного объекта анализа в так называемой *гедонистической теории заработной платы* (см. вставку 2.4).

Вставка 2.4

Риск и заработная плата

Теорию гедонизма связывают с именем Джереми Бентама. В своей основе гедонистическая теория заработной платы исходит из того, что люди ведут себя так, чтобы достичь максимального счастья. В качестве определяющих факторов выбора рабочего места данная теория рассматривает негативные характеристики работы на примере риска травматизма. Логика данной теории дает возможность формализованно оценить поведение работника по отношению к уровню заработной платы, в зависимости от принятия/непринятия риска травматизма, и так же формализованно оценить степень компромисса работодателя при выборе вариантов соотношения между степенью риска и размером заработной платы при определенном уровне прибыли.

Таким образом, в поведении работодателя ***неопределенность*** и ***риск*** стали не вторичными факторами, которые можно как учитывать, так и не учитывать при принятии социально-экономических управленческих решений в трудовой сфере, а основными определяющими факторами в деятельности предприятий. Работодатель может попытаться преодолеть вышеназванные проблемы агентских отношений — асимметрию в информации и различия в факторах рисков, используя для этого механизмы ***контроля, поощрения и доступа к информации***, если он заинтересован в выполнении работником выдвинутых требований.

Системы поощрения, предполагающие участие агентов в результатах деятельности, могут создавать преимущества для обеих сторон. Конфликт между принципалом и агентом может преодолеваться путем создания стимулов для работника к выполнению требований работодателя, если доходы обеих сторон будут зависеть в равной степени от производительности каждой из сторон. Контракты участия в результатах деятельности теряют свое стимулирующее действие, если результаты не зависят от производитель-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ности работников, а являются следствием влияния случайных факторов.

С целью *повышения дисциплины* работодатель может использовать *механизмы контроля* за деятельностью работника. Для этого он устанавливает различного рода нормы поведения, выполнение которых поощряется, а невыполнение подвергается наказанию. Такая форма прямого контроля со стороны принципала за поведением работника требует высокой информированности работодателя обо всех действиях работника. Разумеется, при высокой сложности и комплексности выполняемой работы такой способ прямого контроля со стороны принципала-работодателя затруднен или практически невозможен. Кроме того, контроль за деятельностью агента может потребовать высоких издержек, особенно если действия агента практически не наблюдаемы (Лукас, 1990).

Важнейшими целями в формировании *контрактных отношений работников и работодателей* должны стать преодоление информационной асимметрии, повышение открытости социально-трудовых отношений, сужение сферы риска и действия неформальных трудовых отношений, справедливое распределение негативных последствий рисков между работником и работодателем, гибкое регулирование, обеспечение необходимых социально-трудовых прав работников.

Как было упомянуто, основой для формирования комплексной теории экономики персонала является последовательная модификация современных экономических теорий. Целый ряд теорий обеспечивает инструментальные возможности анализа и решения столь же важных, но частных вопросов, в экономике персонала, а ряд теорий уже получил широкое освещение на страницах учебников и монографий: теория человеческого капитала, теория и модели согласованности рабочих мест и работников, разработанная *Jovanovic* (1979)[18], теория сигналов, которая возникла в рамках теории контрактов, теория соответствия «работник — работа», теория поиска работы и др.

[18] См.: *Jovanovic, B., 1979, Job Matching and the Theory of Turnover, Journal of Political Economy: Vol. 87, № 5. — P. 972—990.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2.4. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

В соответствии с логикой изложения материала, в данном пункте было предусмотрено рассмотрение основных концепций и теорий социально-трудовых отношений как важнейшей компоненты развития *теоретических основ экономики персонала*. Дело в том, что проведенная в данной главе комплексная экспликация теории экономики персонала показала необходимость выделения отдельного блока научных теорий (Блок 1-Б), посвященных рассмотрению так называемого человека социального, т.е. тех научных теорий, освещающих трудовое поведение субъектов рынка труда, в которых преобладает социальный аспект.

Поэтому, *цель данного пункта учебника — системное и структурированное обобщение позиций, отражающих представления различных научных школ о развитии внутрифирменных социально-трудовых отношений*, с тем, чтобы далее именно на этой основе рассматривать конкретные вопросы формирования и регулирования социально-трудовых отношений на предприятиях и в организациях России. Предметом рассмотрения будут такие базовые теории, как мотивации, социального партнерства, конфликтов, социального действия и др.

Однако прежде чем перейти к их рассмотрению, необходимо кратко определить дефиницию «социально-трудовые отношения» (СТО) и охарактеризовать основные направления в эволюции этого понятия.

2.4.1. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ — ОСНОВНЫЕ ДЕФИНИЦИИ[19]

Традиционно *зарубежная* литература трактует СТО узко, инструментально, используя термины «*industrial relations*» и «*labor relations*». При этом под трудовыми отношениями понимается сложный комплекс отношений, возникающих между людьми на разных уровнях: между работниками и работодателями, между представителями различных групп работников и государственными и международными организациями[20].

[19] Детальное освещение сущности социально-трудовых отношений, их типов, структуры, уровней анализа, формирования и функционирования входит в курс «Экономика труда».

[20] См.: *Green G.D. Industrial relations. Text and Case Studies. Pitman Publishing, 1994. — P. 1.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В *российской* же литературе используется два термина: «трудовые отношения» и «социально-трудовые отношения». Термин «трудовые отношения» отражает узкоспециальный подход к проблеме посредством использования уже сложившихся интеллектуальных традиций. Смысл, вкладываемый в понятие «трудовые отношения», тесно связан с развитием материального производства (разделение и кооперация труда, рост производительности и т.п.). В определении понятия «трудовые отношения» акцент делается только на материально-технические компоненты производительных сил.

Все большая весомость социального фактора производства — многопланово развивающегося наемного работника — актуализируется в последнее время большинством научных школ и, главное, практикой. Социально ориентированный, гуманитарный подход, учитывающий влияние глобальных факторов на экономику персонала, признающий глубокую взаимозависимость и взаимопроникновение таких сфер человеческой деятельности, как экономика, политика, мораль, культура, право и т.д., учитывающий возможность эффективного решения экономических задач неэкономическими средствами, осуществляется посредством использования термина «социально-трудовые отношения».

В рамках этого подхода к определению СТО, развивается проблематика влияния социума на экономику персонала, т.е. *социальной ответственности* всех субъектов СТО. Социальная ответственность является определяющим моментом становления качественно новой системы социально-трудовых отношений. Ее роль является координирующей в системе многоаспектных отношений, устанавливающихся между субъектами.

Социальная ответственность определяет пределы допустимой деятельности отдельных индивидов, групп, организаций и государства в обществе, порождает определенные требования к субъектам СТО, которые выражаются через систему требований, норм, имеющих юридический, политический, экономический, моральный характер. Говоря иначе, ответственность является определенным показателем качества взаимодействия личности и общества и предполагает осознанное отношение субъектов СТО к социальной реальности.

В связи с этим современная трактовка понятия ***«социально-трудовые отношения»***:

- открывает возможность для понимания действий в сфере труда как социально ответственных;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- дает возможность предположить, что число сторон, заинтересованных в решениях в области социально-трудовых отношений и влияющих на них, увеличивается;
- позволяет говорить как о заинтересованных сторонах не только о наемных работниках, работодателях и государстве, т.е. непосредственных субъектах социально-трудовых отношений, но и об ассоциациях, представляющих интересы природы и будущих поколений, о микросообществах, в которых проживают работники;
- приводит к восприятию субъектов социально-трудовых отношений как социально равноценных.

Процесс поэтапного развития общества предопределяется типом социального общения, что, в свою очередь, оказывает влияние на формирование СТО и этики труда на производстве. Этот процесс можно представить в формализованном виде (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Развитие социально-трудовых отношений

Этапы развития общественного производства	***Преобладающий тип социального общения***	***Тип социально-трудовых отношений***	***Этика труда***
Доиндустриальный	Господство-подчинение	Эксплуатация работника	Суровые фабричные правила. Сакральность общего действа. Как таковая, этика труда отсутствует
Индустриальный	Рациональное партнерство	Функциональное партнерство	Рациональная этика труда, направленная на достижение экономической эффективности трудовых отношений
Постиндустриальный	Социальное партнерство	Органическое партнерство	Универсальная этика труда, основанная на общечеловеческих ценностях и достижении социально-экономического эффекта трудовых отношений

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В каждой национальной модели СТО присутствуют универсальные и специфические черты. Это в полной мере относится и к проблеме СТО в России. Формирование СТО рыночного типа в России находится под влиянием постиндустриальных перемен, происходящих в мире.

К универсальным закономерностям развития современных СТО можно отнести следующие:

- государство обеспечивает минимальные социальные гарантии работников;
- социальные функции предприятия все более начинают определять функции экономические;
- силовая конфронтация в трудовых отношениях сменилась договорным процессом в рамках системы социального партнерства;
- повышается роль управления персоналом;
- осуществляется переход от авторитарного стиля управления к партисипативному;
- повышается роль высококвалифицированного труда и научных знаний;
- возрастает значение моральных стимулов в мотивации труда;
- создаются системы участия работников в управлении собственностью и прибылью предприятий.

Отражая эти изменения, Международная организация труда (МОТ) разработала новую Концепцию своей деятельности, направленную на усиление прав человека на рабочем месте, прав на достойный труд и достойный уровень жизни, на усиление социальной защиты работника и, в целом, на объединение аспектов социального и экономического развития[21].

В этих условиях Россия вынуждена решать двойственную задачу: с одной стороны, строить рыночную экономику, эффективность которой, как известно, в немалой степени обусловлена именно стремлением получить наибольшую прибыль, а с другой стороны, включаться в мировой процесс созидания общества нового типа, с принципиально иной направленностью общественного развития — нравственной. В области СТО это означает *не только повышение эффективности использования личного фактора в экономике, но и повышение качества СТО, их гуманизацию*. Становление же в России СТО рыночного типа происходит крайне трудно и

[21] Достойный труд: Доклад генерального директора Международного бюро труда. Международная конференция труда. 87-я сессия, 1999 г. Женева, МБТ. С. 10.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

противоречиво. Наряду с приобретением новых позитивных черт СТО характеризуются рядом негативных изменений. При этом очевидно, что любые рыночные реформы на макроэкономическом уровне не дадут ожидаемых результатов, если не будут сопровождаться глубокими преобразованиями СТО на уровне предприятия.

Традиционно со времен К. Маркса основу анализа трудовых отношений составляли антагонистические противоречия между трудом и капиталом. Такой подход во многом объясняется реальными условиями наемного труда того времени (низкая заработная плата, продолжительный рабочий день, высокая интенсивность труда и его монотонность и т.п.). Подобное отношение развивалось не только марксистами, но и сторонниками других многочисленных социалистических учений и даже католической церковью.

Классовая трактовка трудовых отношений прежде всего пагубно сказалась на понимании единства производственного процесса. Противопоставляя труд капиталу, марксистский подход не признает предпринимательство видом трудовой деятельности, отказывает ему в созидательной роли. Особенной непримиримостью и крайностями суждений отличалась ортодоксальная версия марксизма, доминировавшая в советской России.

В переходной экономике необходимы преодоление крайностей, поиск промежуточных форм на основе реалистичных временных компромиссов. Важно понимать, что в переходной экономике требуются не только принципиально новые для российских условий формы организации, не только в корне отличные методы управления, но и переходные режимы деятельности, поэтапная трансформация одних структур в другие. Это касается и децентрализации внутрифирменных структур, и становления контрактной системы, и участия трудящихся в собственности и управлении компаниями, и системы социального партнерства и т.п.

Изменение системы СТО в России требует новых теоретических подходов к ее исследованию и регулированию. При этом теоретический аспект применительно к СТО должен обладать особым качеством. Необходимым условием является общетеоретическое (т.е. одновременное социальное, философское и экономическое) осмысление проблемы, поскольку это резко расширяет возможности поиска путей разрешения противоречий в этой сфере.

Такой подход позволяет освоить новые предметные поля в сфере экономики персонала: учет влияния глобальных факторов на систему СТО, ее обусловленность экономической историей и куль-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

гурными традициями общества, учет явных и неявных механизмов функционирования системы СТО, формирование новой философии СТО на основе гуманного подхода к природе и человеку и т.д.

2.4.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ТЕНДЕНЦИЯХ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ: ТЕОРИИ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ, СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА, МОТИВАЦИИ, СОЦИАЛЬНОГО ДЕЙСТВИЯ

Теоретико-методологическим основанием для развития теории СТО явились многочисленные и давно считающиеся классическими работы общетеоретического характера[22].

Широко известны и работы зарубежных авторов, занимающихся непосредственно теоретическими аспектами проблемы трудовых отношений[23].

Рассмотрение идей названных авторов или их научных школ должно вестись в контексте общей идеологии, присущей данной школе или направлению социальной мысли, к которому относится данная школа; а также с позиции выявления моментов положительного знания относительно СТО в каждой из рассматриваемых концепций. Такой анализ позволяет выявить систему приоритетов в каждой теории, вокруг которой формируется остальное знание, и институты реализации этих приоритетов.

Теории индустриальных отношений

Ранние издания, посвященные индустриальным отношениям, были связаны с анализом трудового движения и различными оценками потенциала профсоюзов с целью радикального преобразования капиталистического общества. Так получилось, что ни К. Маркс, ни Ф. Энгельс не оставили после себя систематизированного или последовательного анализа пределов и возможностей деятельности профсоюзов, но они тесно связывали их с так называемой оптимистической традицией, в рамках которой определялся радикальный характер профсоюзов. Немаловажно, что с этой точки зрения

[22] Это научные исследования Аристотеля, Т. Гоббса, Э. Дюркгейма, Дж. Локка, Ж.-Ж. Руссо, Дж.Ст. Милля, М. Фридмена, К. Ясперса, Ф. Хайека, К. Маркса, Ф. Энгельса, М. Вебера, П. Сорокина, К. Лоренца, Г. Маркузе, Р. Патнэма, В. Соловьева, С. Булгакова, Ю.М. Осипова, П.Т. де Шардена, Л.И. Рейснера, Ю. Хабермаса, *Cole G.D.H., Drucker P.F., Umpleby, S.A.* и др.

[23] *Allen V.L., Armstrong G., Clegg H.A.. Dahrendorf R., Dunlop J.T., Fox A., Goldthorpe J.H., Hyman R., Jackson M.P., Kirkbride P., Reddish H., Silverman D., Wood, S.J., Wagner A., Armstrong E.G.A., Goodman J.F.B., Davis J.E., Pateman C.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

профсоюзы рассматривались как «школы солидарности» и «школы социализма», которые будут играть фундаментальную роль в общественном преобразовании. Тем не менее даже К. Маркс и Ф. Энгельс сознавали, что есть ограничения деятельности профсоюзов и ясно определили, что в экономическом кризисе кроется огромный потенциал для радикализации трудового движения. В. Ленину, Р. Люксембург и Л. Троцкому были очень хорошо видны препятствия на пути формирования революционного сознания, возникающие в рядах профсоюзов.

Другими ранними аналитиками индустриальных отношений были С. Перлман и Д. Коммонс в США и Веббс в Англии. С. Перлман был одним из ранних критиков подходов К. Маркса к изучению индустриальных отношений. В труде «Теория трудового движения», изданном в 1928 г., он выступал против не только «ортодоксальности марксизма», но и «этической» интеллигенции (такой, как христианские социалисты) и «социальной продуктивности» интеллигенции Веббса и Фабианса на той основе, что они рассматривали «рабочий класс» как «абстрактную массу в схватке с абстрактными силами», которые существуют только в воображении ума. С. Перлман продолжал акцентировать внимание на «ограниченном сознании» (называемом «восприятием ограниченных возможностей») доморощенной идеологии труда. Это, в свою очередь, приводит к так называемому коммунизму возможности, посредством которого рабочий класс ищет работу, которую он сможет контролировать, а также к распределению возможностей среди групп и к практике солидарности посредством профсоюзов (при такой перспективе владение производственной и распределительной системой становится крайне неуместным).

Не менее выдающимся среди ранних американских авторов работ, посвященных индустриальным отношениям, и основателем (вместе с С. Перлманом) школы Висконсина был Джон Р. Коммонс. Он выступал против взглядов классических экономистов, объяснявших поведение работников терминами «личного выбора», и вместе с другими институционалистами опирался на историю, истоки и поведение профсоюзов. Более того, сделав акцент на протекционистском трудовом законодательстве и профсоюзной организации, он раскрыл суть столкновения интересов работодателей и работников, не обязательно соотнося его с капитализмом. Это представление было позже развито Барбашем, который увидел центральную трудовую проблему в конфликте между стремлением работников к сохранению занятости и стремлением к организаци-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

онной эффективности или потребностью в эффективности работодателей (*Kochan*, 1980).

Ранее Веббс заложил фундамент анализа профсоюзного движения и индустриальных отношений в своих книгах «История профсоюзного движения» и «Индустриальная демократия». Прежде всего здесь дано наиболее весомое определение профсоюза:«долговременная ассоциация наемных работников с целью поддержания и улучшения условий их занятости». Но главный акцент в трудах Веббса сделан на эмпирических данных, истории и описании. Короче говоря, все эти писатели в некотором смысле внесли монументальный вклад в изучение индустриальных отношений. Прежде всего они не только классифицировали методы, применяемые профсоюзами, но и были первопроходцами в познании «теории рабочей аристократии», утверждая, что организационные способности квалифицированных работников в цеховых профсоюзах являлись основными при создании здравых принципов организации в рамках других профсоюзов. Более того, они подчеркивали заслуги коллективных переговоров (посредством которых профсоюзы обсуждают условия роста оплаты труда и условий работы с работодателями), рассматривая промышленную демократию как основу этого процесса.

Кроме того, на развитие дисциплины «индустриальные отношения» оказали влияние работы Хокси и Таненбаума (США). Хокси определил типы трудовых союзов (деловые, духовные, революционные, грабительские, зависимые). В частности, деловой юнионизм рассматривался как договорной институт и осознавал себя скорее как профессию, чем как класс. Хокси также являлся главным критиком Ф. Тейлора и «движения научного менеджмента» на том основании, что такой подход рассматривает рабочего всего лишь как «инструмент производства», что вызывает «взаимное подозрение и разногласия». По существу, его работы не противоречат работам Э. Мэйо и других представителей движения «человеческих отношений». Однако имеется существенное расхождение, на котором Хокси делал акцент, — это желательность организаций рабочих союзов (более чем реформы управления) как главного препятствия на пути продвижения тейлоризма.

Таненбаум видел конечную цель труда в том, чтобы заместить систему капитализма демократической моделью соучастия. Его работа важна для понимании того, что профсоюзы выступают барьером против конкуренции (ни в малейшей степени не вызывае-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мой технологией машинного производства) и обеспечивают стабильность работы для каждого отдельного работника[24].

Современный системный анализ индустриальных отношений принято начинать с теории систем. Наиболее существенной из всех попыток определить сферу индустриальных отношений в этих терминах оказалась работа Дж. Данлопа. В работе «Системы индустриальных отношений» (1956), где он доказал, что в любом заданном обществе (или социальной системе) есть возможность определить три связанные системы (индустриальных отношений, экономическую и политическую), которые находятся на одном логическом уровне и взаимосвязаны друг с другом. Иначе говоря, развитие политической и экономической систем повлияло на систему индустриальных отношений, и наоборот. В самой системе индустриальных отношений были определены три группы действующих лиц — акторов (рабочие и их организации; руководители и их организации; специальные учреждения правительства, объектом интересов которых является рабочее место и трудовое сообщество).

Теории социального партнерства

Идеи партнерства пронизывают всю систему общественных отношений, и главным образом, в реализации власти. В этом случае особую значимость и ценность социальное партнерство приобретает как эффективный механизм достижения согласованного взаимодействия между классами, группами, слоями общества и властными структурами.

Вставка 2.5

Возникновение социального партнерства

«...Как социальное явление социальное партнерство возникло во второй половине XIX века, когда в результате развития индустриализации произошел рост армии наемных работников, обострились классовые противоречия в буржуазном обществе. В этот период в ряде стран мира возникают политические партии, рабочие клубы, группы интересов (давления), профессиональные и депутатские объединения. Наряду с радикальнейшими течениями в Европе (к примеру, образование партии большевиков в России), которые в начале XX века призывали к революционной смене буржуазного строя, формируются и партии мира, разделяющие позицию, изложенную в энциклике Папы Римского Льва XIII «Рерум Новарум» (1891).

[24] См.: Индустриальные и трудовые отношения // Энциклопедия безопасности и гигиены труда. В 4 т. Гл. редактор А.П.Починок. МОТ. Женева. 4-е изд.: Пер. с англ. — М.: Министерство труда и социального развития, 2001.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В ней понтифик призвал рабочих не применять насилия, не стремиться к свержению существующего социального порядка и политических режимов, а направлять энергию в сторону социального партнерства, обеспечивающего эволюционное, а не революционное развитие общества.»

Источник: Дарендорф Р. Конфликт и сотрудничество.

Изначально концепция социального партнерства как наиболее приемлемая форма социального взаимодействия в индустриальном обществе опиралась на этику Л. Фейербаха, на концепцию «гармонизации отношений» Л. Блана и П. Прудона, на идеи Ф. Лассаля и других теоретиков социал-демократического пути развития. Эти идеи были солидарны с взглядами Э. Бернштейна и таких представителей либерального реформизма, как М. Вирт, О. Михаэлис и др. Начиная с 60-х гг. XIX в. поиски основы для хотя бы частичного примирения классовых интересов осуществлялись и в среде марксистов. К примеру, Ф. Лассаль включил в 1863 г. в устав Всеобщего германского рабочего союза положение об уничтожении всех существующих в обществе классовых противоречий на основе всеобщего избирательного права.

Потребовалась целая эпоха исторического развития, чтобы страны, наиболее развитые в экономическом, политическом и социальном отношениях, отказались от использования в качестве регулятора совместной деятельности различных методов принуждения. Теория социального партнерства является противовесом теории классовой борьбы, претендовавшей с середины XIX в. на роль главного регулятора исторического процесса. На смену антагонистическому принципу все больше приходит консенсусный принцип, ценность которого, в том числе и в системе социального партнерства, в том, что он предполагает разрешение социальных и политических конфликтов путем согласия, компромисса и взаимопомощи.

Усовершенствование идеологии и политики социального партнерства все время дополняются новыми теориями и доктринами, делающими упор на изменение социально-классовой структуры, повышение активности трудящихся, формирование нового мировоззрения и осознание личности в рамках рыночных отношений. Примером этому могут служить следующие теории социального партнерства:

- ***концепция «активного общества»*** (Р. Дарендорф) — основана на методе политических реформ. Отказ от классовой борьбы в пользу социального партнерства, «классового мира» в этой

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

теории является главным и служит одним из условий решения социальных проблем. Идеологи данной концепции не отрицают факта острых социальных конфликтов, перерастающие в вызов, требующий рационального регулирования во всех сферах общественной жизни и установления контроля над общественными явлениями;

- ***концепция «солидарного общества»***, направленная на мирное урегулирование социальных конфликтов. Она получила распространение в 70-е гг. и заменила на некоторое время понятие «социальное партнерство». Данная теория подразумевает разрешение социальных конфликтов на основе солидарности как основном принципе западногерманского общества, в котором не было антагонистических противоречий между трудом и капиталом;
- ***теория «конфронтирующего партнерства»***, стремящаяся к сбалансированности интересов и превращению общественной интеграции в свободный строй с рыночным хозяйством;
- ***концепция политического партнерства***, построенная на принципах равноправия сторон, добровольности принятия обязательств, ответственности за исполнение обязательств, соблюдения норм законодательства, свободы обсуждения проблем, уважения позиций и т.д. Наиболее распространенными формами политического партнерства являются переговоры, консультации, «круглые столы», соглашения, деятельность экспертных групп по разработке законопроектов и др. Степень результативности политического партнерства зависит от заинтересованности сторон в сотрудничестве, взаимодействии и кооперации усилий, в их способности и стремлении идти на определенные уступки. Партнерами могут выступать как национальные государства, так и суверенные субъекты международного права, к примеру ООН и ее специализированные организации (ЮНЕСКО, ЮНЕП, ЮНИДО, МАГАТЭ, ВТО, МОТ, ВОЗ, МОМ и др.). Институционализация партнерства как на национальном, так и на региональном и международном уровнях получила юридическое закрепление, главным образом, через нормы трудового права;
- ***фордизм***, предполагающий три основы политической и экономической власти в обществе (организованная рабочая сила в форме профессиональных союзов, организованный капитал в форме предпринимательских ассоциаций и государство, приверженное курсу «всеобщего благосостояния»). Фордизм

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

подразумевает систему управления и контроля за общественными процессами — к примеру, через социальные регуляторы: программы помощи малоимущим, систему коллективных трудовых соглашений, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания, подготовки кадров и др.;

- ***концепция корпоративизма*** — совокупность принципов организации общества на основе оптимального сочетания интересов крупнейших сил: политической элиты, армии, церкви, деловых кругов, профсоюзов, молодежных, женских организаций и др.

Современное социальное партнерство в широком смысле представляет собой тип мышления, центром которого являются человек и общечеловеческие ценности. Система отношений между социальными группами и слоями не допускает того, чтобы разные социальные группы общества истощали себя во взаимной борьбе, при этом приоритетным направлением их существования является общенациональное согласие. Способ, форма общежития людей также складывается из реализации и отстаивания интересов при помощи не разрушающего противостояния, а созидательного консенсуса, взаимного учета интересов, нахождения цивилизованных методов их реализации (переговорных процессов). Социальное партнерство является важнейшим направлением социальной политики государства.

Теории переговорного процесса и протестного поведения. Одной из первых теоретических моделей ведения переговоров является ***модель Дж. Хикса*** (рис. 2.2).

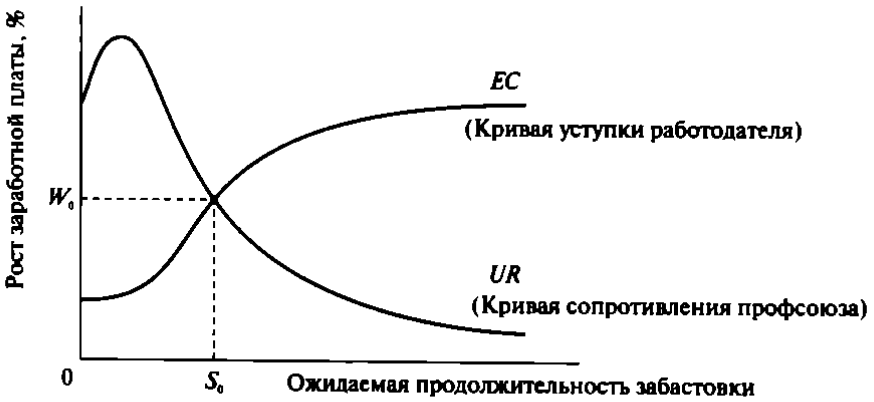


Рис. 2.2. **Модель переговорного процесса Дж. Хикса и ожидаемая продолжительность забастовки**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Данная модель исходит из того, что в зависимости от предполагаемой длительности забастовки, которую намеревается провести профсоюз, требуя повышения заработной платы, будут расти издержки и работодателя, и профсоюза. Это побудит первого идти на определенные уступки (кривая *EC*), т.е. повышение уровня заработной платы, а второго — уменьшать соответствующие требования (кривая *UR*). Эти две кривые пересекутся в точке взаимоприемлемого уровня увеличения заработной платы до *Wo* при предполагаемой длительности забастовки *So*. Таким образом, теоретически возможно заключение соглашения о таком увеличении заработной платы и без проведения забастовки (и соответствующих издержек с обеих сторон).

Более глубокий анализ влияния возможных издержек от проведения забастовки на ход переговоров содержится в ***модели преимуществ в переговорах*** (или модели «переговорной силы») *Н.В. Чемберлена*, который выделил два вида издержек и работодателя (администрации), и профсоюза: издержки сопротивления и издержки уступок. В соответствии с данной моделью силы при переговорах профсоюза (*UBR*) и администрации (*MBR*) соответственно равны:

$$UBR = MCD / MCA,$$

$$MBR = UCD / UCA,$$

где *MCD* — издержки сопротивления администрации, которые равны вероятной или оцененной потере прибыли в результате забастовки, следующей за отказом принять требования профсоюза; *MCA* — издержки уступок администрации, связанные с принятием требований профсоюза и равные оценке сокращения прибылей в результате выплаты более высокой заработной платы; *UCD* — издержки сопротивления профсоюза, равные вероятной потере в заработках за время забастовки; *UCA* — издержки уступок профсоюза, равные сокращению ожидаемого прироста заработков.

Если *UBR* будет больше единицы, то работодатель согласится с требованиями профсоюза, и наоборот. В соответствии с этой моделью стороны могут использовать в ходе переговоров два вида тактики — принуждение и убеждение. Тактика принуждения направлена на увеличение издержек сопротивления оппонента, а тактика убеждения — на снижение издержек его уступок. Приме-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ром первого вида тактики является угроза локаута, второго — убеждение работодателя в том, что в результате роста оплаты труда снизится текучесть, повысится производительность труда и т.д.

Модель позволяет сделать следующие выводы:

а) чтобы согласие было достигнуто, хотя бы у одной из сторон издержки сопротивления должны превышать издержки уступок;

б) сила сторон в переговорах относительна, так как зависит от размера требуемого или предлагаемого увеличения заработной платы;

в) отказ от принятия максимального предложения, на которое готов работодатель (или минимального предложения, на которое согласен профсоюз) может привести к забастовке, хотя может существовать ряд взаимоприемлемых вариантов;

г) компромиссные предложения и приближение сроков окончания переговоров способствуют сближению сторон;

д) модель позволяет обосновать выбор сторонами тактики принуждения или тактики убеждения;

е) экономическое окружение, включая ситуацию в экономике и структуру производства, может оказывать влияние при переговорах сторон.

Эти две рассмотренные модели, однако, не дают ответа на вопрос о том, почему забастовки все же происходят и почему общий уровень забастовочной активности меняется с течением времени.

Для ответа на эти вопросы можно использовать ***модель забастовочной активности***, разработанную Орли Ашенфельтером и Джорджем Джонсоном. Данная модель Ашенфельтера-Джонсона учитывает различие целей рядовых членов профсоюза и его руководителей. Рядовые члены озабочены прежде всего размерами заработной платы и неденежными условиями занятости, а руководители профсоюза — судьбой их организации, ее ростом и, кроме того, собственной политической карьерой. Профсоюзные лидеры, располагая большей по сравнению с рядовыми членами профсоюза информацией о финансовом положении работодателя, могут знать, что забастовка не приведет к желаемому увеличению заработной платы, однако могут использовать забастовку в целях укрепления своего авторитета среди рядовых членов. Модель также позволяет проанализировать факторы, определяющие частоту и продолжительность забастовок (рис. 2.3).

В отличие от рассмотренной ранее модели здесь учитывается, что, хотя работодатель за время забастовки теряет прибыли из-за сокращения продаж, в будущем, однако, эти прибыли могут уве-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

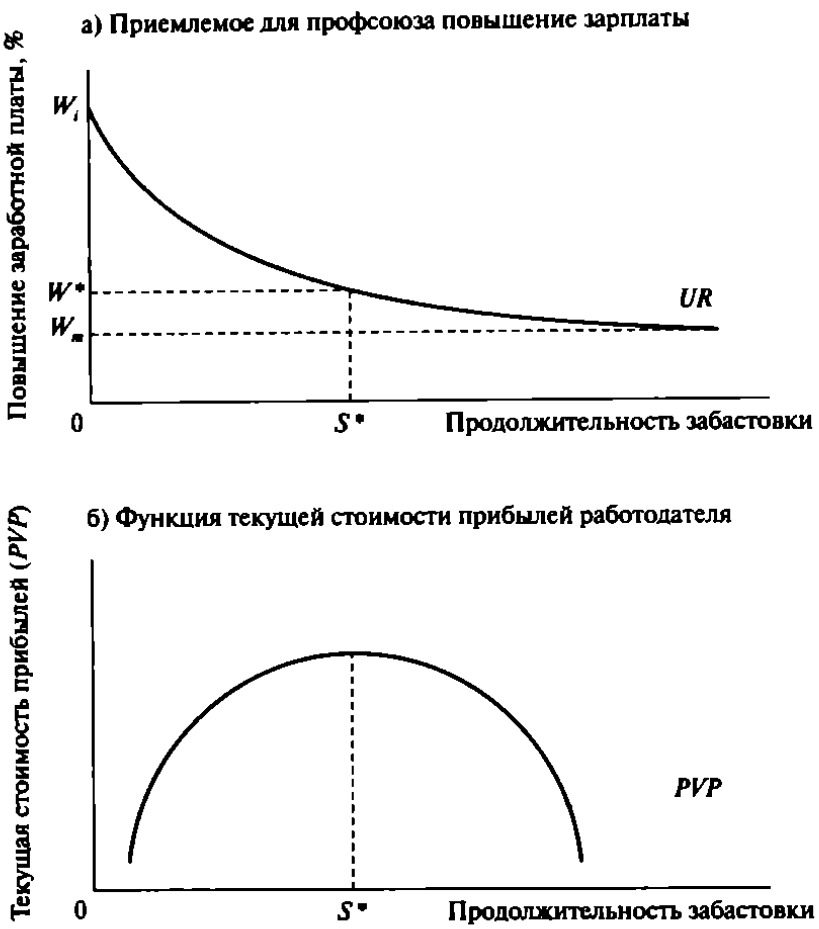


Рис. 2.3. **Графическая интерпретация модели забастовочной активности Ашенфельтера-Джонсона**

личиться, поскольку при более длительной забастовке профсоюз согласится на меньшее увеличение заработной платы. Как правило, текущая стоимость прибылей работодателя вначале увеличивается, а затем уменьшается по мере продолжения забастовки (кривая *PVP*). Модель позволяет сделать вывод, что чем более значительного увеличения заработной платы в начале забастовки пытаются добиться профсоюзы и чем на большие уступки с течением времени они соглашаются, тем при прочих равных условиях больше выгод работодателю принесет более продолжительная забастовка. С другой стороны, чем выше минимальный приемлемый для профсоюза рост уровня заработной платы («точка сопротивления профсоюза»), тем меньше потенциальный выигрыш работодателя от забастовки при равенстве прочих условий и ниже вероятность

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

начала забастовки. Использование данной модели позволяет объяснить, почему рост уровня безработицы способствует уменьшению забастовочной активности. Поскольку высокий уровень безработицы снижает вероятность трудоустройства, профсоюзы снижают требования к росту заработной платы.

Модель асимметричной информации в забастовочной активности, которую относят к альтернативным моделям забастовочного движения, исходит из того, что стороны переговоров (или хотя бы одна из них) могут не располагать полнотой информации о позиции другой стороны, восполнить недостаток которой и призваны коллективные переговоры. При этом длительность переговоров и вероятность наступления забастовки прямо пропорциональны первоначальному уровню неопределенности, например в отношении способности работодателя увеличить заработную плату. Чем больше колеблется прибыльность фирмы во времени, тем выше такая неопределенность и, соответственно, вероятность забастовки и ее продолжительности. Таким образом, данная модель применима в целях анализа различий в частоте и продолжительности забастовок в конкретных фирмах и отраслях промышленности.

Согласно ***модели совокупных издержек от потенциальной забастовки*** рост издержек от забастовки способствует выработке своеобразного кодекса коллективных переговоров, который может предотвратить забастовки в будущем. Обе стороны в случае высоких издержек от забастовки будут стремиться начать коллективные переговоры задолго до истечения срока коллективного договора. Величина издержек от забастовок для обеих сторон во многом зависит от возможности накопления продукта в предзабастовочный период, поэтому в случаях, когда фирма может легко менять запасы продукции с течением времени, забастовки случаются чаще. Издержки также зависят от наличия на рынке товаров-субститутов и соответствующего переключения на них потребительского спроса в период забастовки и после нее, а также от возможностей одной из сторон получить субсидию на период забастовки. Данная модель также объясняет, почему вероятность забастовок выше в отраслях, производящих предметы длительного пользования, и ниже в пищевой промышленности.

Теории мотивации трудового поведения

Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом — главные темы многочисленных исследований, выполняемых в рамках таких наук, как организационное поведение, индустриальная психология, индустриальные отношения, характерных для западной науч-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ной школы. Количество теорий, концепций и моделей, посвященных проблеме мотивации, многообразно (например, внутренняя мотивация Деци, модель характеристик работы Хекмана и Олдхэма, теория потока Ксиксцентмихайли, модель Рубикона Хекхаузена и Голлвицера, теория саморегулирования Кула, теория справедливости Адамса, теория когнитивного диссонанса (познавательного противоречия) Фестингера, модель ЦИО Врума, теория образа Бича и Митчелла, ролевая мотивационная теория Минера, теория постановки цели Локке, теория самоэффективности Бандуры, теория контроля Карвера и Шейера и др.).

Столь же многочисленны исследования этих проблем в отечественной экономике труда. Достигнутый в XX в. прогресс в исследовании трудовой мотивации обеспечил получение широкого диапазона практических решений в управлении факторами мотивации, процессом трудового поведения работников. Вместе с тем основные теории трудовой мотивации не способны дать ответ на многие очень важные для формирования эффективных внутрифирменных социально-трудовых отношений вопросы (к примеру, почему знания не преобразуются в действия, как функционирует механизм мотивации в рабочих группах и т.д.).

Традиционно теории трудовой мотивации структурировались на две группы: теории, ориентированные на содержание, и теории, ориентированные на процесс (*Campbell, Pritchard*, 1976).

Содержательный подход предполагает необходимость выделять внутренние потребности, которые заставляют человека действовать определенным образом. Содержательные теории полностью концентрируются на анализе факторов, являющихся основой мотивации, и совсем не уделяют внимания самому процессу мотивации. Теориями, имеющими содержательный характер, считают теорию Тейлора, теорию иерархии потребностей Маслоу, теорию *ERG* Альдерфера, теорию приобретенных потребностей Мак-Клелланда, теорию двух факторов Герцберга.

Процессуальный подход не касается содержания мотивации и заключается в изучении поведения людей, их восприятия тех или иных действий, событий, базирующихся на личном опыте познания окружающей действительности. Критериям процессуальности, как считают специалисты, отвечают теория человеческих отношений Лайкерта, теория ожидания Врума, теория равенства Адамса, модель мотивации Портера—Лоулера, теория постановки целей Локка, теория «*X*» и «*Y*» Мак-Грегора, теория научения Скиннера, концепция партисипативного управления (теория «*Z*» Оучи).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Многие аспекты данных теорий рассмотрены далее в главе 15, в которой аналитические возможности этих теорий использованы для разработки методических подходов к конструированию современных систем вознаграждения за труд.

Теории социального действия

Экономисты — теоретики социального действия (*Weber M., Jackson M.P., Kirkbride P.*) подчеркивают важность индивидуальной ответственности за каждую социально-трудовую ситуацию. Исходя из предположения о том, что участники социального процесса сами создают свою социальную реальность, они считают, что индивиды должны научиться находить правильные пути разрешения проблем, выбирая что-то среднее между путями, навязываемыми структурами, внутри которых они действуют, и собственным видением действий других. Существующая система социально-трудовых отношений воспринимается ими как уже сложившаяся. Эффективное урегулирование конфликтных ситуаций, с их точки зрения, возможно только через воздействие социальной среды непосредственно на работника и работодателя.

Системные аналитики — *J.T. Dunlop, S.J. Wood, A. Wagner, E.G.A. Armstrong, J.F.B. Goodman, J.E. Davis, D. Silverman* — концентрируют свое внимание на «системе» социально-трудовых отношений как на институциональном средстве, с помощью которого разрабатываются, устанавливаются правила занятости и посредством которого управляются трудовые сообщества. Они исходят из понимания социально-трудовых отношений как особой подсистемы общественной системы, взаимодействующих между собой. Социально-трудовые отношения рассматриваются ими как комплекс взаимодействий между субъектами социально-трудовых отношений, результатом которых являются правила, включающие в себя блок управленческих решений, блок коллективных соглашений и законодательный блок. Формируются правила под воздействием контекстов окружающей среды и идеологий участников социально-трудового процесса. Представители этого направления следуют идее компромисса социально-трудовых отношений в современном обществе и развивают ее.

Экономисты-марксисты — *V.L. Allen, R. Hyman* — напротив, делают акцент на классовой природе социально-трудовых отношений и продолжают развивать идею классовой борьбы между теми, кто представляет капитал, и теми, кто представляет труд в рыночной экономике, рассматривая ее как источник общественного развития. По их мнению, социально-трудовой конфликт представля-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ет собой не только промышленный, но и социальный феномен. Профсоюзы и коллективный договор смягчают существующие противоречия в интересах труда и капитала, но не снимают этой проблемы, которая может быть решена только путем классового насилия.

Важным является, как понимают представители различных теоретических школ, что такое гуманные социально-трудовые отношения и как реализуется принцип гуманности в каждой концепции, какие морально-этические ценности защищаются. Основу *унитарной теории социально-трудовых отношений и ее неоунитарного варианта* составляют теория конфликтов и плюрализма, теория социального действия, теория систем и марксистская теория социально-трудовых отношений.

Так, все основные утверждения унитарной и неоунитарной теорий базируются на подчеркивании гармонической целостности предприятия, на понимании организации как команды, кооперативной природы трудового процесса и социально-трудовых отношений, их стабильной структуры. Социально-трудовой конфликт интерпретируется как явление, отражающее психологические проблемы отношений между работниками, но социально-трудовой конфликт как индикатор возникших противоречий в интересах работников и работодателей принципиально исключается из анализа; делается акцент на «человечности» отношений, на объединении работников внутри предприятия не по функциональному принципу, а как личностей. Представители унитарной теории и ее неоунитарного варианта — *A. Fox, H. Reddish, G.D. Green* и др. — отвергают возможность существования социально-трудового конфликта между работодателями и работниками, поскольку они имеют общие цели: высокая эффективность предприятия, прибыльность, высокая заработная плата в унитарном варианте теории и управляемость, рыночность в неоунитарном варианте. Наиболее яркие представители неоунитаризма, например *G. Armstrong*, подчеркивая единство работников внутри предприятия, в изменяющихся условиях отстаивают интересы управляющих и потребителей. Профсоюзы и коллективный договор рассматриваются при этом как антисоциальные механизмы, вносящие деструктивный элемент в управленческую деятельность.

Основным понятием *плюралистической теории* является социально-трудовой конфликт. При этом особо подчеркивается несвязанность между собой политических и трудовых конфликтов в открытом посткапиталистическом обществе, а следовательно, и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

возможность их регулирования и разрешения. Представители этого направления — *H.A. Clegg, R. Dahrendorf, J.H. Goldthorpe*, — исходя из потенциальной неизбежности социально-трудовых конфликтов, занимаются изучением и разработкой механизмов, приемов, средств их разрешения. Принципиальным положением является то, что социально-трудовыми конфликтами можно управлять, поскольку в них заключены элементы механизма их разрешения: нацеленность на компромисс всех участников социально-трудовых отношений; позитивная роль профсоюзов в достижении компромисса при решении спорных вопросов и т. д. По мнению представителей этой теории, необходимо заниматься развитием уже имеющихся условий и созданием новых условий для успешного разрешения конфликтов.

Сжато охарактеризуем основные из упомянутых теорий с точки зрения эволюции заложенных в них представлений о роли и месте человека в социально-трудовых отношениях, т.е. в контексте понимания и восприятия мотивов с позиции современных представлений о личности, индивидуальности и психофизиологических закономерностях поведения человека в труде (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Характеристика теорий с точки зрения эволюции заложенных в них представлений о роли и месте человека в социально-трудовых отношениях

Теория	***Автор или основные сторонники***	***Основные представления***
Классическая	Тейлор	Люди будут сильно мотивированы, если их вознаграждение непосредственно связано с производительностью труда
Иерархия потребностей	Маслоу	Потребности воздействуют на мотивацию к деятельности. Иерархия пяти групп потребностей представлена в виде пирамиды, в основании которой — физиологические потребности, а на вершине — потребности в самореализации
ERG	Альдерфер	Потребности расположены иерархически, движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 2.3

Теория	Автор или основные сторонники	Основные представления
Двух факторов	Герцберг	Потребности делятся на мотивирующие и гигиенические. Гигиенические (условия работы) могут сделать работника несчастным, но не способны мотивировать его. Мотивирующие потребности более высокого уровня: признание, содержание работы и возможность роста. Воздействие на мотивацию оказывают только те факторы, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности
Человеческих отношений	Лайкерт	Руководитель — ключевой фактор мотивации. Он должен дать рабочим ощущение, что они являются членами команды и значительными лицами
Ожидания	Врум	Мотивация задается произведением трех составляюших: ожидания, что усилия принесут ожидаемый результат; ожидания, что результат будет связан с ожидаемым вознаграждением; валентностью ожидания
Равенства	Адамс	Человек сравнивает собственное усилие и получаемое вознаграждение с усилиями и вознаграждениями других людей, выполняющих аналогичную работу. Если соблюдается равенство, человек испытывает чувство удовлетворенности, в противном случае у него возникает чувство неудовлетворенности
Модель Портера — Лоулера	Портер и Лоулер	Объединила теории равенства и ожидания. Основной акцент сделан на существенном различии между внутренними и внешними вознаграждениями
Постановка цели	Лок	Поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. На усилия по достижению и на саму цель влияют четыре характеристики цели: сложность, специфичность, приемлемость, приверженность

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 2.3

Теория	Автор или основные сторонники	Основные представления
«*X*» и «*Y*»	Мак-Грегор	Люди делятся на два типа «*X*» и «*Y*». Люди типа «*X*» ленивы. Их надо принуждать к труду, а руководитель следует методами наказания и поощрения. Люди типа «*Y*» самостоятельны, способны к самомотивации и находят удовлетворение в самой работе, если создаются подходящие условия
«*Z*» (партисипативного управления)	Оучи	Принимая участие в различной внутриорганизационной деятельности, человек получает удовлетворение и начинает работать лучше, более качественно, с большей отдачей
Научения	Скинер	Стимул – это наблюдение изменения внешней среды, а реакцией определяются человеческие действия в ответ на эти изменения. Реакции делятся на ответные (базируются на условных рефлексах и автоматически возникают на воздействие раздражителей внешней среды) и оперативные (самопроизвольно возникающие на изменение поведения другого человека по отношению к первому)
Приобретенных потребностей	Мак-Клелланд	Потребности приобретаются и развиваются под влиянием обучения и жизненного опыта, при этом рассматривается взаимоотношение отдельных групп потребностей

Систематизируя накопленные теоретические знания в области социально-трудовых отношений, тенденции происходящих социальных изменений, можно сделать вывод, что каждая культура должна иметь свой подход к решению данной проблемы. Этот теоретический подход должен основываться на социокультурных характеристиках системы социально-трудовых отношений, учитывать особенности отношений между обществом и государством, между членами данного общества, экономическую историю страны, традиции в области социально-трудовых отношений и т.д. В этом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

подходе должно найти отражение понимание особенности, уникальности опыта данного общества. Поэтому сегодня перед российским обществом стоит задача *создания институционально зрелой системы* социально-трудовых отношений на основе сохранения социокультурных характеристик российских субъектов социально-трудовых отношений, отвечающих и за психологическую выживаемость индивидов, и, в силу их внеэкономической направленности, соответствующей вектору постиндустриальных изменений во всех развитых странах, — за будущее социально-экономическое развитие страны.

2.5. ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Организация труда — это способ, с помощью которого труд, капитал в соответствии с используемой технологией, а также системой оборудования объединяются и начинают взаимодействовать; другими словами, организация труда определяет, каким образом работники получают и выполняют различные задания. Обычно при этом образуется иерархия, которая формирует систему отношений между членами предприятия, регулирует разделение труда и устанавливает формализованные, четко прописанные, или, наоборот, негласные рабочие правила. Посредством такого регулирования одни работники оказываются подчиненными и контролируемыми другими[24]. Эволюция взглядов на организацию труда началась в глубокой древности: записи об организации и управлении трудом сохранились еще со времен древней Месопотамии, т.е. за 2000 лет до н.э.

Интерес к проблемам изменений в организации труда и трудовых системах оставался и остается неизменно высоким, так как эти изменения затрагивают вопросы социальной и экономической эффективности функционирования предприятий и персонала, социальной политики общества, эффективности экономики в целом. Поэтому эволюция концепций организации труда привлекает внимание профессионалов и исследователей, изучающих проблемы индустриальных отношений, человеческого капитала, мотивации трудового поведения, внутренних рынков труда.

[24] См.: *Бамбер Г., Симмонс Д.* в Энциклопедии Пул Уорнер «Управление человеческими ресурсами». — СПб.: Питер, 2002. — С. 459.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основными концепциями организации труда специалисты[25] считают:

- цеховое производство;
- бюрократию;
- школу «человеческих отношений»;
- социотехнический подход;
- тейлоризм/фордизм;
- новую школу «человеческих отношений» (*neo-human relations*);
- экономичный (малоотходный) менеджмент (*lean management*);
- делегирование полномочий.

Система организации труда — *цеховое производство* — характеризовалась: достаточно низкими уровнями разделения труда и формализацией плана работы, децентрализованной системой контроля, малочисленностью персонала; организация труда в этих условиях достаточно часто была семейным делом и работой в команде; работники в этом случае имели доступ к общему коллективному профессиональному знанию, которое чаще всего было не систематизировано и не описано. Цеховое производство в настоящее время не исчезло полностью, оно существует в отдельных отраслях и организациях в сфере услуг.

Бюрократическая система организации труда возникла в XX в. под влиянием индустриальной революции, роста значимости эффективности, стандартизации и качества. Весьма существенный вклад в понимание этого явления внес Вебер, который выявил фундаментальную тенденцию к рационализации и исследовал процесс модернизации индустрии[26].

В своей концепции бюрократической организации Вебер опирался на Смита, Бэббиджа и других ученых, анализировавших разделение труда и важность системного подхода в управлении. Вебер выделил несколько признаков «идеальной бюрократической организации»: жестко установленное, понятное и ясно объединенное разделение рабочих заданий, иерархический подход к власти, акцент на должности, а не на личности, разделение собственников и управляющих предприятия, ясный для всех метод найма и продвижения, основанный на заслугах.

Вебер утверждал, что бюрократическая система намного эффективнее бессистемного подхода к организации труда. Его под-

[25] Там же. — С. 458.
[26] Там же. — С. 462.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ход, основанный на обезличенности и рациональности в управлении предприятием, был противопоставлен подходу с чрезмерным акцентом на удовлетворение личных интересов в ущерб нуждам потребителей и работников, который был свойственен маленьким семейным фирмам и многим государственным предприятиям (например, военным).

В развитии методов бюрократической организации труда исследователями были составлены специальные «инструкции» по повышению эффективности организации труда, росту ее производительности. Систему этих «инструкций» Тейлор назвал «научным менеджментом» и считал, что в нем он реализует системный подход к управлению, необходимость в котором назрела давно. Последователи назвали это направление в организации труда тейлоризмом. В числе предложенных Тейлором нововведений отмечают так называемый «урок Тейлора», принципы преодоления «проявления отлынивания», внедрение стандартизации, формализация ответственности и др. (см. вставку 2.6).

Вставка 2.6

Системы Тейлора и Форда

Генри Форд, применяя принципы Тейлора на практике, дополнил его работы. Открытие им в США в 1913 г. механизированной сборочной линии автомобилей произвело революцию в производстве и стало началом эры массового производства. Системы Тейлора и Форда приводят к многочисленным конфликтам между всеми участниками трудового процесса — менеджерами, рабочими и др. Критики отмечают, что такой механистический подход уменьшает квалификацию рабочих и отупляет их. Такой «фрагментарный подход к системе организации труда был институциализирован в рамках системы регулирования труда (традиции и обычаи, ведение переговоров по поводу заключения коллективных договоров, постановления судов и профессиональные кодексы). В дальнейшем разделением производственного процесса на отдельные рабочие задания занимались промышленные инженеры, специалисты по оценке трудовой деятельности и специалисты по ведению трудовых переговоров. Бюрократия была инструментом, благодаря которому менеджмент смог завоевать большую степень контроля над направлением развития предприятия, контроля над тем, какая будет применяться система организации труда и над средствами производства в целом.

В отличие от тейлоризма и фордизма *школа «человеческих отношений»* провозгласила, что менеджмент должен обратить особое

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

внимание на роль работников и рабочих групп. Представители данной школы утверждали, что неформальные социальные процессы могут оказать значительное влияние на такие показатели, как производительность труда, моральное состояние работников и эффективность системы организации труда. Поэтому здесь социальные показатели так же ценны, как и технологические требования. После того как Хотторнские эксперименты[27] подтвердили важность социальной системы в организации, вырос интерес к социальным показателям и затем, возможно, спровоцировал то, что именно эти показатели, а не технология, стали восприниматься как основные факторы при разработке системы организации труда, хотя они не обязательно увеличивали потенциальную свободу выбора организации труда.

Еще один подход к системе организации труда основан на исследованиях и консультативной практике Тавистокского института человеческих отношений (1950 гг.). Этот подход предусматривал восприятие организации труда как системы, включающей в себя набор взаимозависимых составляющих частей, при этом изменение любой из них влечет за собой перемены в некоторых или во всех составляющих, но система все равно остается как нечто целое. В понятии *социотехнической системы* ее авторы видели два элемента: 1) технические факторы — машины, оборудование, технический процесс и др.; 2) социальные факторы — отношения между работниками, их установки и др. В скандинавских странах, где произошло практическое внедрение социотехнических принципов на заводах фирмы *Volvo* (*Berggren*, 1992), в отрасли пивоварения (*Gravesen*,1989). Положения тавистокской школы неоднократно критиковались; так, Роуз (1975) утверждал, что обязательная взаимосвязь социальных, технических и экономических переменных уменьшает свободу выбора.

Новую школу «человеческих отношений» в организации труда связывают с известными учеными — Питерсом и Уотерменом (1982). На основе исследований деятельности ряда наиболее успешных компаний США они выработали рекомендации, главный смысл которых заключается в следующем: чтобы достичь высокой

[27] Хотторнские эксперименты — комплексное исследование факторов, влияющих на производительность труда, проведенные под руководством психолога Э. Мэйо в 1927—1932 гг. на электротехнических предприятиях г. Хотторна вблизи Чикаго (США). В результате была разработана система материально-психологического стимулирования, ведущая к повышению производительности труда и ставшая основой теории человеческих отношений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

производительности труда и финансового успеха, надо относиться к своим работникам как к наиболее важному активу.

Умение японских компаний производить продукцию и высокого качества, и с относительно низкой себестоимостью дало им сильное конкурентное преимущество перед их западными коллегами (особенно после нефтяного кризиса 1973 г.). Секретом успеха японских компаний была их система организации труда, названная позже *экономичным производством/менеджментом*.

Деминг, Джуран и другие исследователи системы управления качеством крупных японских производственных компаний разработали стратегии по одновременному увеличению качества продукции и производительности труда, внедрение которых должны были изменить систему организации труда. Основу этой новой системы составляла концепция «внутреннего потребителя» (*internal customer*). Все работники организации рассматриваются как потребители продукции тех, кто снабжает их необходимыми деталями, информацией, услугами и т.д.; в идеале эта концепция распространяется на все уровни предприятия и может, таким образом, изменить отношения в системе организации труда. Например, один из финансовых служащих будет давать рекомендации другим отделам компании по распределению их бюджетов. Эти рекомендации будут рассматриваться как равные или даже как превосходящие те, которые могут дать внешние финансовые консультанты, и решения будут приниматься на их основе.

Вторым ключевым понятием в «экономичном» производстве является понятие постоянных или увеличивающихся улучшений — «кайзен» (*kaizen*). Реализация этого принципа уменьшает роль технических экспертов как источников инноваций в системе организации труда и производства.

«Экономичное» производство вводит как третий элемент систему «эндон» (*andon*), которая наделяет работников полномочиями останавливать производственный процесс, чтобы сразу исправлять возникшие неполадки.

Наконец, еще одной важной составляющей «экономичного» производства является система «точно в срок» (*just-in-time*): произведенные детали доставляются поставщиками по месту назначения в тот срок, когда в них возникает необходимость на следующем этапе технологической цепочки.

Экономичный менеджмент поддерживается целым рядом таких стратегий управления человеческими ресурсами, как командная работа, мультиквалификация (широкая и достаточно глубокая спе-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

циализация) и межфункциональное обучение (работники могут работать на любом рабочем месте своего производственного участка).

Экономичный менеджмент предполагает стремление избавиться от всех возможных «балластов». Поэтому рабочая система должна функционировать максимально близко к своей предельной точке. Некоторые критики отмечали, что тем самым система создает для рабочих чрезмерно стрессовую ситуацию, что означает возврат к тейлоризму.

Делегирование полномочий было определен Вогтом и Мюрреломом (1990) как процесс, согласно которому рабочие достигают индивидуальных и корпоративных целей, работая в командах. Эти ученые делают акцент на командном подходе к программам делегирования полномочий, хотя делегирование может быть также определено, как индивидуальный процесс, благодаря которому работники могут активнее вовлекаться в процесс поддержания уровня и улучшений в их организации.

Следуя стратегии делегирования полномочий, предприятия пытаются децентрализировать и разделить руководство в силу и других причин. Во-первых, глобальный подход улучшения качества требует большой степени взаимодействия снизу вверх, сверху вниз и между организационными структурами. Этого проще добиться в организациях с «размытой» иерархией. Во-вторых, организации пытаются по возможности избавиться от всех затрат и работников, не способствующих прибавлению добавленной стоимости к конечному продукту. Уровень среднего менеджмента был ликвидирован; его работники либо были перемещены, либо им была делегирована большая автономия. В-третьих, многоуровневые иерархические структуры реагируют на изменения рынка медленнее, чем горизонтальные организации (организации с «плоской» структурой, с преимущественно горизонтальными коммуникациями).

Приведенный обзор различных подходов к организации труда изложен примерно в хронологическом порядке. Можно сделать вывод о том, что в течение века теория организации труда сделала практически полный круг — от независимой цеховой работы, предполагающей малую иерархию, через бюрократию, тейлоризм/фордизм и бюрократические структуры с многоуровневой иерархией, опять к полуавтономным рабочим группам с более плоской иерархией. Однако существует фундаментальное различие между независимой цеховой работой XIX в. и работой полуавтономных рабочих групп конца XX в.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Международные сравнительные исследования закрепили мнение о том, что не существует универсальных советов по созданию «наилучшей системы» организации труда. Наверное, лучше всего ее выбирать в зависимости от конкретных обстоятельств. В этом случае нанимаются наиболее профессиональные менеджеры, которые имеют опыт в исследованиях, они анализируют национальные и корпоративные факторы и ограничения, выявляют возможности и опасности, с которыми может столкнуться компания, а затем разрабатывают соответствующую данной ситуации политику и принципы системы организации труда.

РЕЗЮМЕ

1. Обобщение позиций, отражающих представления различных научных школ, теорий и концепций о развитии социально-трудовых отношений, представляет собой важнейшую компоненту развития теоретических основ экономики персонала. На этой базе можно анализировать и совершенствовать разработку концептуальных и методических подходов к исследованию, моделированию и практике регулирования социально-трудовых отношений в России.

В систему базовых теорий, формирующих экономику персонала как науку, включаются экономические теории рынка труда (теории гибкости и сегментации; теории внутренних рынков труда и др.), теория институтов в ее социально-трудовом аспекте (теория контрактов, трансакционных издержек, экономических рисков и др.), основные концепции и теории социально-трудовых отношений, а также теории организации труда.

Для анализа теорий осуществлена их систематизация. Наиболее рациональным основанием для структуризации теорий в данном случае являются экспликация основных составных элементов, формирующих проблемное пространство экономики персонала, и систематизация их логических взаимосвязей.

Общая комплексная экспликативная теория экономики персонала включает в себя миссию — определенные цели, которые структурируются на экономические, социальные, индивидуальные и групповые цели и др., которые выступают как зависимые переменные. Кроме того, выделяется определенное состояние окружающей среды и ресурсов в рамках организационной структуры.

Формализованное описание позволяет структурировать теории, способствующие выработке методических подходов к исследова-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нию проблем экономики персонала, в определенные блоки. К первому блоку относятся теории, рассматривающие работника как «человека экономического», ко второму — теории, рассматривающие работника как «человека социального», а к третьему — рассмотрение проблемы взаимосвязи «человек — производство».

2. Наиболее глубокое влияние на развитие экономики персонала, как науки, как предмета изучения и как методической основы решения практических задач в сфере социально-трудовых отношений оказывают экономические теории рынка труда: теории гибкости рынка труда, его сегментации, теория внутренних рынков труда, теория поиска работы, теории человеческого капитала, «запасы — потоки», внутрифирменной мобильности и др.

Классификация форм гибкости в сфере труда представляет собой сложную задачу. Причиной этого являются их широта и многообразие, различное толкование некоторых форм гибкости и сверхподвижность феномена флексибилизации, вытекающая из самой его сути. При классификации гибких форм труда выделяют внешние и внутренние формы гибкости, а также численную (количественную) гибкость и функциональную гибкость. Разнообразные формы проявления гибкости выделяются в системе трудовых отношений в целом в использовании нестандартных, гибких форм занятости, во внедрении гибких режимов труда, в применении дифференцированных форм найма и увольнения, в поиске новых путей определения и формирования оплаты труда.

Гибкий рынок труда имеет неодинаковый смысл для трудящихся и профсоюзов, с одной стороны, и для предпринимателей — с другой. Для работодателя это открывает новые возможности для нововведений и быстрой адаптации фирм к меняющимся рынкам. С точки зрения владельца фактора труда гибкость означает большую автономию в области условий труда и оплаты, возможность распоряжения своим рабочим временем и др. Однако для работника это одновременно означает уменьшение степени защищенности и постоянства занятости, устойчивости рабочих мест и в целом предсказуемости и возможности прогнозирования личного трудового поведения.

Тесно связаны с феноменом гибкости рынка труда и во многом определяют ее появление теории двойственности и сегментированности рынков труда, а также теории внутренних рынков труда. Сегментация рынка труда понимается как разделение рабочих мест и работников на устойчивые замкнутые секторы, которые ограничивают мобильность рабочей силы своими границами[28].

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В соответствии с теорией двойственности рынка труда его разделяют на два не конкурирующих между собой рынка: первичный и вторичный. У работников первичного рынка (особенно первой подгруппы) не только более высокая зарплата и хорошие условия труда, что требует от работника глубоких профессиональных знаний и высокой квалификации (в том числе и той, которая приходит с опытом работы). Вторичный рынок труда не требует от работников специальной подготовки и особой квалификации. Обычно работники на этом рынке весьма жестко конкурируют друг с другом. У них низкая зарплата (существуют ситуации, когда она может оказаться и высокой) и плохие условия труда.

Внутренним рынком труда называется внутрифирменное перемещение рабочей силы на одном и том же предприятии, при котором заработная плата и размещение работников определяются административными правилами и процедурами. Внутренние рынки труда противопоставляются внешним рынкам труда, на которых происходит межфирменная мобильность рабочей силы, а заработная плата и распределение рабочей силы являются результатом действия рыночных сил.

3. Теория институтов обеспечивает эффективные аналитические и прикладные возможности и для экономики труда в целом, и для экономики персонала.

Известно, что институты задают систему стимулов (положительных и отрицательных), направляя деятельность людей и структурных подразделений по определенному руслу. Этим они снимают неопределенность и делают социально-экономическую среду более предсказуемой. Именно так институты выполняют свою главную функцию — экономию трансакционных издержек.

В контексте формирования теоретических основ экономики персонала особую методологическую значимость имеют теории контрактов, трансакционных издержек и экономических рисков.

Высокая научная и практическая значимость проблемы контрактов обусловила активность ее исследования различными научными школами. Наиболее известной специалисты считают уже упоминавшуюся теорию/модель «принципал-агент» (ТПА). Различают, как уже говорилось, полные (классические), неоклассические (отношенческие), рациональные (имплицитные), неявные/психологические контракты. Понимание их специфики, факторов, определяющих поведение сторон — участников трудовых отношений

[28] См.: Экономика труда и социально-трудовые отношения // Под ред. Меликьяна Г.Г., Колосовой Р.П. — С. 141.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

позволяют уменьшить степень неопределенности, упрочить взаимоотношения участников контракта, повысить степень заинтересованности к кооперации друг с другом.

Проекция положений теории трансакционных издержек на проблемы экономики персонала предполагает классификацию отдельных видов трансакционных издержек, которая включает в себя: издержки выявления альтернатив, издержки осуществления расчетов, издержки измерения, издержки заключения контрактов, издержки оппортунистического поведения, издержки спецификации и защиты прав собственности. Трансакционные издержки являются одним из критериев, указывающим на преимущество контрактов любого вида. В этом заключается полезность теории трансакционных издержек для теории экономики персонала: она позволяет заострить внимание на экономическом содержании рациональности отдельных трудовых проблем.

Высокая методологическая и методическая значимость теории трансакционных издержек в социально-трудовом контексте отмечена Лазером — крупнейшим исследователем проблематики экономики персонала.

При предлагаемом Лазером подходе, формируется по меньшей мере два уровня трансакций.

Трансакции первого уровня связаны непосредственно с трудовым контрактом и различаются в зависимости от выбора вида контракта, его заключения и контроля за его исполнением.

Трансакции второго уровня могут быть связаны с реализацией отдельных функций в экономике персонала по достижению целей трудового контракта — к примеру, развитие и управление персоналом, которые направлены на обеспечение уровня квалификации сотрудников предприятия, способствующего выполнению трудовых контрактов. Каждое повышение квалификации должно повышать мотивацию для улучшения выполнения трудового контракта, и это является основным аргументом для инвестиций в человеческий капитал.

Главное требование ко всем мероприятиям, вытекающим из целей экономики персонала: они должны служить выполнению трудовых контрактов, должны делать контракт понятным и минимизировать трансакционные издержки, однако анализ и оценка этих издержек исходя из их трансакционной концепции не замещает других подходов к оценке «персонал-управленческих» проблем.

Модификация теории экономических рисков применительно к проблемам экономики персонала предполагает формирование

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

системного представления, во-первых, о системе задач, решаемых в экономике персонала; во-вторых, о категориях неопределенности и риска; в-третьих, об их взаимосвязи под углом зрения проявления в отношениях работодателей и работников.

Неопределенность и риск стали не вторичными факторами, которые можно как учитывать так и не учитывать при принятии социально-экономических управленческих решений в трудовой сфере, а основными определяющими факторами в деятельности предприятий.

Факторы риска в деятельности работодателя классифицируются на внешние и внутренние. Их воздействие на социально-трудовые отношения на предприятии может быть прямым и косвенным. К внешним факторам риска относят нестабильность политической ситуации, финансово-кредитную политику государства, криминогенность, изменение конъюнктуры рынка товаров и услуг (фактор спроса), изменение в науке, технике и технологии, состояние внешнего рынка труда и действия профсоюзов и т.д. Особую значимость имеет такой фактор риска работодателя, как состояние внешнего рынка труда, который характеризуется по двум параметрам: изменения в равновесной заработной плате и деятельность профсоюзов.

Многообразие внутренних рисков сводится в две группы: технико-технологические и социально-экономические. В совокупности факторов риска второй группы предметами рисков работодателя, связянными с социально-трудовыми отношениями, могут стать найм, увольнение и продвижение работников, производительность труда, рабочее время и дисциплина, оплата труда; человеческая надежность, злоупотребление служебным положением, специфика рабочего места и проч.

Риски работника в контрактных отношениях структурируются на *две группы*: риски, производные от неэффективной, нерациональной недобросовестной деятельности работодателя, и риски, обусловленные нерациональным поведением самого работника. Однако принципиально важно, с точки зрения модификации теории рисков, что риски работника почти всегда производны от рисков работодателя.

Преодоление вышеназванных проблем риска в агентских отношениях связано с использованием для этого механизмов контроля, поощрения и доступа к информации, если работодатель заинтересован в выполнении работником выдвинутых требований. Таким образом, важнейшими целями в формировании контракт-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ных отношений работников и работодателей должны стать преодоление информационной асимметрии, повышение открытости социально-трудовых отношений, сужение сферы риска и действия неформальных трудовых отношений, справедливое распределение негативных последствий рисков между работником и работодателем, гибкое регулирование, обеспечение необходимых социально-трудовых прав работников.

4. Система социально-трудовых отношений является частью системы общественных отношений общества, испытывающей влияние последней, но в определенном смысле являющейся независимой от нее. Эволюция становления и развития социально-трудовых отношений формировалась в зависимости от этапов развития общественного производства. Так, для доиндустриального этапа был характерен такой тип социально-трудовых отношений, как эксплуатация работника; индустриального — функциональное партнерство; постиндустриальному — органическое партнерство. Последний из перечисленных типов социально-трудовых отношений предполагает универсальную этику труда, основанную на общечеловеческих ценностях и достижениях социально-экономического эффекта социально-трудовых отношений.

Рассмотрение основных концепций и теорий социально-трудовых отношений как важнейшей компоненты развития теоретических основ экономики персонала показало, что базовыми являются теории индустриальных отношений, социального партнерства, мотивации, конфликтов, социального действия и др.

Идеи социального партнерства в широком смысле пронизывают всю систему общественных отношений, и главным образом в реализации власти. В этом случае особую значимость и ценность социальное партнерство приобретает как эффективный механизм достижения согласованного взаимодействия между классами, группами, слоями общества и властными структурами.

Теория социального партнерства является противовесом теории классовой борьбы, претендовавшей с середины XIX в. на роль главного регулятора исторического процесса. На смену антагонистическому принципу приходит консенсусный принцип. Ценность консенсусного принципа, в том числе и в системе социального партнерства, состоит в том, что он предполагает разрешение социальных и политических конфликтов путем согласия, компромисса и взаимопомощи.

Совершенствование идеологии и политики социального партнерства базируется на их постоянном дополнении новыми теори-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ями и доктринами, делающими упор на изменение социально-классовой структуры, повышение активности трудящихся, формирование нового мировоззрения и осознание личности в рамках рыночных отношений. Примером этому могут служить следующие теории социального партнерства: концепция «активного общества», концепция «солидарного общества», теория «конфронтирующего партнерства», концепция политического партнерства, фордизм, концепция корпоративизма. Реализация идей социального партнерства поставила ряд практических проблем, разработка которых привела к формированию «рабочих теорий»: теории переговорного процесса и протестного поведения, модель забастовочной активности, модель асимметричной информации в забастовочной активности, модель совокупных издержек от потенциальной забастовки.

Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом — главные темы многочисленных исследований, выполняемых в рамках таких наук как организационное поведение, индустриальная психология, индустриальные отношения, характерных для западной научной школы.

Столь же многочисленны исследования этих проблем в отечественной экономике труда. Достигнутый в XX в. прогресс в исследовании трудовой мотивации обеспечил получение широкого диапазона практических решений в управлении факторами мотивации, процессом трудового поведения работников.

В теории социального действия подчеркивается важность индивидуальной ответственности за каждую социально-трудовую ситуацию. Системные аналитики концентрируют свое внимание на «системе» социально-трудовых отношений как на институциональном средстве, с помощью которого разрабатываются, устанавливаются правила занятости и посредством которого управляются трудовые сообщества.

Основу унитарной теории социально-трудовых отношений и ее неоунитарного варианта составляют теория конфликтов и плюрализма, теория социального действия, теория систем и марксистская теория социально-трудовых отношений. К примеру, социально-трудовой конфликт интерпретируется ими как явление, отражающее психологические проблемы отношений между работниками. Однако социально-трудовой конфликт как индикатор возникших противоречий в интересах работников и работодателей принципиально исключается ими из анализа, а акцент делается на «человеч-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ности» отношений, на объединении работников внутри предприятия не по функциональному принципу, а как личностей.

Обзор различных методологических подходов к организации труда свидетельствует о том, что в течение века теория организации труда сделала практически полный круг — от независимой цеховой работы, предполагающей малую иерархию, через бюрократию, тейлоризм/фордизм и бюрократические структуры с многоуровневой иерархией — опять к полуавтономным рабочим группам с более плоской иерархией.

Таким образом, анализ теорий, предложенных различными научными школами для исследования социально-трудовых отношений показывает, что продвижение в развитии экономики персонала появляется только благодаря взаимообогащению и соперничеству научных школ, теорий и концепций и их комбинированию для создания новых областей знания. На этой же основе происходит эффективное взаимное обогащение теорий, исследований и практики. Прикладное оперирование методическими подходами, предложенными различными научными школами, приводит к выработке эффективных практических рецептов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем суть основных теоретических предпосылок формирования теории экономики персонала?
2. Дайте характеристику общей комплексной экспликативной теории экономики персонала.
3. Какие теории и концепции раскрывают различные аспекты флексибилизации в сфере труда?
4. Деятельность экономических агентов трудовых отношений оказывается на стыке различного рода контрактов/соглашений. Как это обосновывают сторонники теории контрактов?
5. Какие категории благ принято выделять в связи с определением трансакционных издержек в теории трансакционных издержек?
6. Почему основная гипотеза теории поиска работы противопоставляет оппортунистическое поведение — предконтрактному и постконтрактному поведению.
7. Какие основные концепции составляют основу теории организации труда?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

8. Какие экономисты внесли наибольший вклад в развитие теорий социально-трудовых отношений?

9. В чем состоит современное определение роли и места человека в производстве?

10. Что такое человеческий фактор и какова его роль в развитии социально-трудовых отношений?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Достойный труд. Доклад генерального директора Международного бюро труда. Международная конференция труда. 87-я сессия 1999 год. — Женева, МБТ.
2. *Майбург Е.М.* Введение в теорию экономической мысли. — М.: Дело-Вита Пресс, 1996.
3. *Медведева Т.А.* См.: Проблемы переходной экономики. Общая модель трансформации системы социально-трудовых отношений. — Новосибирск, НГУ, 1999.
4. *Медведева Т.А.* Зарубежные теории социально-трудовых отношений. Методические рекомендации. — Новосибирск, СГУПС, 1999.
5. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р.Марра и Г.Шмидта. — М., 1997
6. *Френсис Дж.Р.* ИБМ: Взгляд изнутри — человек, фирма, маркетинг: Пер. с англ. — М.,1990.
7. *Уильямсон О.И.* Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. — СПб.: Лениздат, 1996.
8. *Юдкевич М.М., Подколзина Е.А., Рябинина А.Ю.* Основы теории контрактов: модели и задачи: Учебное пособие. Серия «Институциональная экономика». — М., 2002.
9. Энциклопедия безопасности и гигиене труда. В 4 т. / Гл. редактор А.П. Починок. МОТ. Женева. 4-е изд.: Пер. с англ. — М.: Министерство труда и социального развития, 2001.
10. *Dunlop, J.T. Industrial Relations Systems, Southern Illinois University Press, Carbondale, 1958.*
11. *Green G.D. Industrial relations. Text and Case Studies. Pitman Publishing, 1994.*
12. *Towards social dialogue: Tripartite Cooperation in National Economic and Social Policy-making. / W. Albeda, Th. Beaupain, G. Caire etc. — Genewa: ILO, 1994.*
13. *Doeringer P.B., Piore M.J.Internal Labor Markets and Manpower Analysis; New York, 1971, Second edition. 1985.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

14. *Jovanovic, B., Job Matching and the Theory of Turnover, Journal of Political Economy, 1979. — Vol. 87. — № 5.*
15. *Paul R. Milgrom and John Roberts, Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity, 1990.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел II

ОСНОВНЫЕ РЫНОЧНЫЕ УСЛОВИЯ ВНУТРИФИРМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Глава 3

ПРАВОВОЕ ПОЛЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ И ПРАВА ЧЕЛОВЕКА В СФЕРЕ ТРУДА

3.1. РЕГУЛИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ В ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

Рыночная экономика предполагает активное функционирование институциональной инфраструктуры, состоящей из нормативных, юридически обязательных актов, которые регулируют различные стороны общественной и производственной жизни, в том числе и сферу наемного труда, с целью устранения негативных последствий действия стихийных рыночных сил. Многочисленные юридические акты являются инструментом для смягчения таких последствий рынка, как безработица, злоупотребление и произвол владельцев капитала, незащищенность наемных работников от профессиональных рисков, их неуверенность в будущем, в стабильности своего положения и др.

Как известно, ведущая роль в регулировании общественных отношений принадлежит праву.

Право — это:

- охраняемая государством, узаконенная возможность, свобода что-нибудь делать, осуществлять;
- совокупность устанавливаемых и охраняемых государственной властью норм и правил, т.е. правовое поле, в рамках которого регулируются отношения людей в обществе;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- наука, изучающая эти нормы[1].

В данной главе рассматривается правовое поле трудовых отношений, принадлежащее трудовому праву. Формируя права и обязанности участников трудовых отношений, трудовое право направлено на формирование рамочных условий их правовых отношений, реализация которых в случае необходимости может быть обеспечена и государственным принуждением. Именно трудовое право призвано обеспечивать упорядочение и регулирование взаимоотношений между работниками и работодателями при помощи эффективных норм и правил с целью создания оптимальных условий труда на предприятиях.

Вставка 3.1

Возникновение трудового права в мире

Первые попытки регулирования трудовых отношений в сфере наемного труда были предприняты в эпоху промышленных революций XIX в. на ранних стадиях капитализма в Англии и Франции. К обществам и государствам того времени пришло понимание необходимости защищать лиц наемного труда от чрезмерной эксплуатации.

Целью защиты являлось создание минимума условий для нормального воспроизводства рабочей силы и сохранения здоровья нации.

Возникли первые нормативные акты, регулирующие вопросы продолжительности рабочего времени, отдыха, оплаты и охраны труда, социального обеспечения.

В дальнейшем трудовое законодательство развивалось так интенсивно, что ко второй половине XX в. трудовое право во многих странах стало одной из главных отраслей права.

Мощным толчком к созданию международных стандартов в области регулирования трудовых отношений было создание Международной организации труда (МОТ). Она основана правительствами ряда стран по решению Парижской мирной конференции 11.04.1919 г. в целях международного сотрудничества для обеспечения длительного мира во всем мире и устранения социальной несправедливости посредством улучшений условий труда. Устав МОТ был подготовлен в январе—апреле 1919 г. Комиссией по международному трудовому законодательству, созданной в соответствии с Версальским мирным договором.

Предшественниками российского трудового права были еще созданные в царской России около полутора десятков разрозненных нормативных актов о труде, включая и акты о создании и действии фабричной инспекции. Положение от 24.05.1835 г. об отношениях

[1] См.: *Ожегов С.И.* Словарь русского языка: ок. 57000 слов / Под ред. д-ра филол. наук, проф. Н.Ю. Шведовой. — 15-е изд., стереотип. — М.: Рус.яз., 1984. — С. 511.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

между хозяевами фабричных заведений и рабочими людьми, поступившими на работу по найму; Положение от 07.08.1845 г. о воспрещении фабрикантам назначать на ночные работы лиц в возрасте до 12 лет; закон от 01.06.1882 г. «О малолетних, работающих на заводах, фабриках и мануфактурах» и др. Но они не создавали самостоятельной отрасли трудового права. В то время трудовые отношения на производстве регулировались отраслью гражданского права наравне с отношениями найма услуг по дому, хотя и были отдельные фабричные законы о промышленном труде, например Устав о промышленном труде 1913 г. и несколько уставов по труду в отдельных отраслях, предусматривавших нормы по труду в сельском хозяйстве, железнодорожном транспорте, торговле и др. Эти первые нормативные акты стали основой формирования и развития трудового права в России.

Российское трудовое право получило свое начало и стало самостоятельной отраслью права с первого советского декрета 1917 г. о восьмичасовом рабочем дне и первого КЗоТа 1918 г. Нормы российского законодательства 20-х гг. XX в. были для того времени весьма прогрессивными и оказали самое серьезное влияние на его развитие.

Источник: Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Под ред. проф. В.И. Шкатуллы. — 4-е изд. изм. и доп. — М.: Норма, 2006.

Развитая и продуманная система трудовых, социальных и правовых норм — необходимое условие эффективного использования человеческих ресурсов, роста производительности труда, высокого качества продукции, культуры труда, эффективности и стабильности любого предприятия. Путем установления общеобязательных правил поведения, адресованных субъектам трудовых отношений, ***правовые нормы*** способны содействовать созданию материальных предпосылок и технических средств, необходимых для рационального функционирования производства и рабочей силы.

Основные принципы построения правовых норм в сфере труда заключаются в следующем:

- правовые нормы различных областей права должны быть взаимосвязаны, что обусловлено единством экономической, политической основы общества, национально-историческими особенностями, международными отношениями, традициями в развитии правовой мысли;
- совокупность норм национального законодательства образует внутренне единую, целостную систему общеобязательных правил поведения. Внутреннее единство — необходимое условие существования национальных законодательных норм, но при

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

этом оно не исключает их деления на отдельные отрасли, на правовые институты.

Трудовое законодательство, состоящее из правовых норм, построенных на основе перечисленных принципов, призвано присущими ему средствами обеспечить взаимодействие между субъектами рынка труда, преодолеть отрыв человека от условий и результатов его трудовой деятельности, закрепить условия его свободного развития и достойного существования.

Трудовое законодательство создается государством, реализующим свои политические и административные функции при помощи ***правовых методов регулирования***, под которыми принято понимать совокупность приемов и способов воздействия права на общественные отношения.

Метод правового регулирования общественных отношений (вне зависимости от предмета, места и времени применения) представляет собой, *во-первых*, способ определения участников регулируемых общественных отношений (юридические факты); *во-вторых*, способ установления, изменения и прекращения правовых связей между субъектами (правосубъектность); *в-третьих*, способ установления содержания этих связей (нормотворчество); *в-четвертых*, способ поддержания и обеспечения реализации указанных связей (санкции).

Следует различать два основных метода правового регулирования трудовых отношений: авторитарный и автономный (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Основные методы правового регулирования трудовых отношений

Авторитарный метод (централизованного управления)	***Автономный метод (децентрализованного/ локального управления)***
Издание законодательных актов, действующих в основном на общенациональном уровне	Санкционированные государством источники трудового законодательства, которые разрабатываются предпринимателями и работниками/их объединениями.
Наиболее типичное выражение авторитарного метода правового регулирования труда может определяться следующими правовыми актами: Конституция, Декларация прав и свобод, конвенции и рекомендации МОТ, законы и др.	Наиболее типичное выражение автономного метода правового регулирования труда может определяться следующими правовыми актами: локальные акты, принимаемые предприятием, отраслью, регионом, а также индивидуальные трудовые договора/соглашения работников и работодателей/их представителями и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сочетание двух главных методов правового регулирования выражается во взаимосвязи и взаимоотношении централизованной государственной регламентации и индивидуальной коллективной автономии. Проблема заключается в разумном и гармоничном сочетании законов и коллективных договоров, их взаимодополнении и взаимоподкреплении.

В силу непрерывного исторического развития общества методы воздействия правового регулирования меняются. Так, бывшему СССР были присущи господство государственной собственности и административно-командные методы управления на основе централизованного правового регулирования. Некоторые отличительные характеристики методов правового регулирования трудовых отношений в России доперестроечной и при переходе к рынку приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Методы правового регулирования трудовых отношений в России

Черты метода правового регулирования согласно общей теории права	***Характеристики метода правового регулирования***	***Доперестроечная Россия***	***Россия на пути к рынку***
Порядок возникновения, изменения и прекращения правоотношения (юридические факты)	Формы реализации конституционного права	Право на труд закреплено в Конституции (РСФСР — 1918; СССР — 31.01.1924, СССР Сталинская — 05.12.1936, 1937 — союзные и республиканские в том числе РСФСР, 1978 г.)	Право на свободный труд закреплено в Конституции 12.12.1993 г.
	Реализация	Методом императивных* предписаний государства	Методом централизованного и договорного установления и регулирования трудовых отношений
Правосубъектность или общее юридическое положение участников правоотношений (правосубъектность)	Субъекты	Государство (как работодатель) — работник — профсоюзы	Работодатель — работник — профсоюзы
	Управление	Методом административного правового регулирования положения субъектов трудовых отношений	Методом равноправного/свободного правового регулирования положения субъектов трудовых отношений

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 3.2

Черты метода правового регулирования согласно общей теории права	Характеристики метода правового регулирования	Доперестроечная Россия	Россия на пути к рынку
Характер установления прав и обязанностей через нормативные документы (нормотворчество)	Трудовые нормы и обязанности в трудовых правоотношениях регулируются	Излишне централизованным законодательством; формальным существованием коллективно-договорного регулирования (без реальной самостоятельности предприятий)	Путем резкого сокращения вмешательства государства в сферу управления трудом; централизованным нормированием условий труда на федеральном уровне с отраслевым и локальным регулированием на основе учета производственных и профессиональных особенностей
	Установление	Методом императивных предписаний государства (при этом отдается приоритет не законам, а подзаконным актам)	Методом, сочетающим авторитарное и автономное регулирование трудовых отношений (при этом нормы трудового права становятся императивными, диспозитивными** (дозволительными) и локальными)
Средства, обеспечивающие исполнение обязанностей (санкции)	Средства по обеспечению контроля и применения трудового законодательства	Меры дисциплинарной и материальной ответственности; коллективные и индивидуальные трудовые споры	Меры дисциплинарной и материальной ответственности; меры защиты (выходное пособие, оплата времени простоя и т.д.); мотивация труда (участие в прибылях, оплата труда и т.д.); коллективные и индивидуальные трудовые споры и их органы (комиссии по трудовым спорам, арбитражные суды, инспекции труда и т.д.)
	Осуществление	Методом императивных предписаний	Методом императивных предписаний и диспозитивных предписаний

* Императив — (от лат. *Imperativus* — повелительный) повеление, безусловное требование, приказ, закон. У И. Канта императив — общезначимое, нравственное предписание, в противоположность личному принципу (см. «Критика практического разума»).

** Диспозитивный (дозволительный) метод основан на создании правовых актов возможного применения к конкретной ситуации, на корректировке по взаимному согласию нормы закона в коллективных и индивидуальных трудовых договорах.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Различия в характере и содержании общественных отношений, постоянное изменение условий их проявления, непрерывное движение и развитие порождают многообразие сочетания методов государственно-правового воздействия на поведение людей, а также необходимость приспособления правовых норм к изменяющимся условиям общественной жизни.

Современные методы правового регулирования в сфере труда в России можно охарактеризовать следующими основными признаками:

- сочетание централизованного и локального регулирования трудовых отношений;
- участие трудовых коллективов и профсоюзных органов в регулировании в сфере труда, в создании, применении и контроле за соблюдением трудового законодательства;
- своеобразие способов защиты трудовых прав и обеспечения обязанностей, связанных с созданием особых органов по рассмотрению трудовых споров (КТС, Служба по урегулированию коллективных трудовых споров, Инспекция труда и др.) для защиты прав субъектов трудовых отношений и др.

В правовом регулировании труда основополагающими должны быть тенденции, вызванные объективными условиями развития производственных сил; требованиями современных технологий; функционированием и развитием современной системы трудовых отношений, в основе которой заложена экономическая эффективность. При этом различные методы государственно-правового воздействия в сфере труда направлены на обеспечение поведения людей в соответствии с законодательством как участников регулируемых трудовых отношений.

3.1.1. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ НОРМЫ В СФЕРЕ ТРУДА

Способами выражения государственной воли, направленной на регулирование отношений наемного труда, являются нормативные акты по труду. Именно благодаря им правовое решение приобретает общеизвестность, общеобязательность и т.д. Национальные законодательные акты составляют определенную систему разнообразных по характеру, юридической силе и сфере действия нормативных актов (рис. 3.1).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

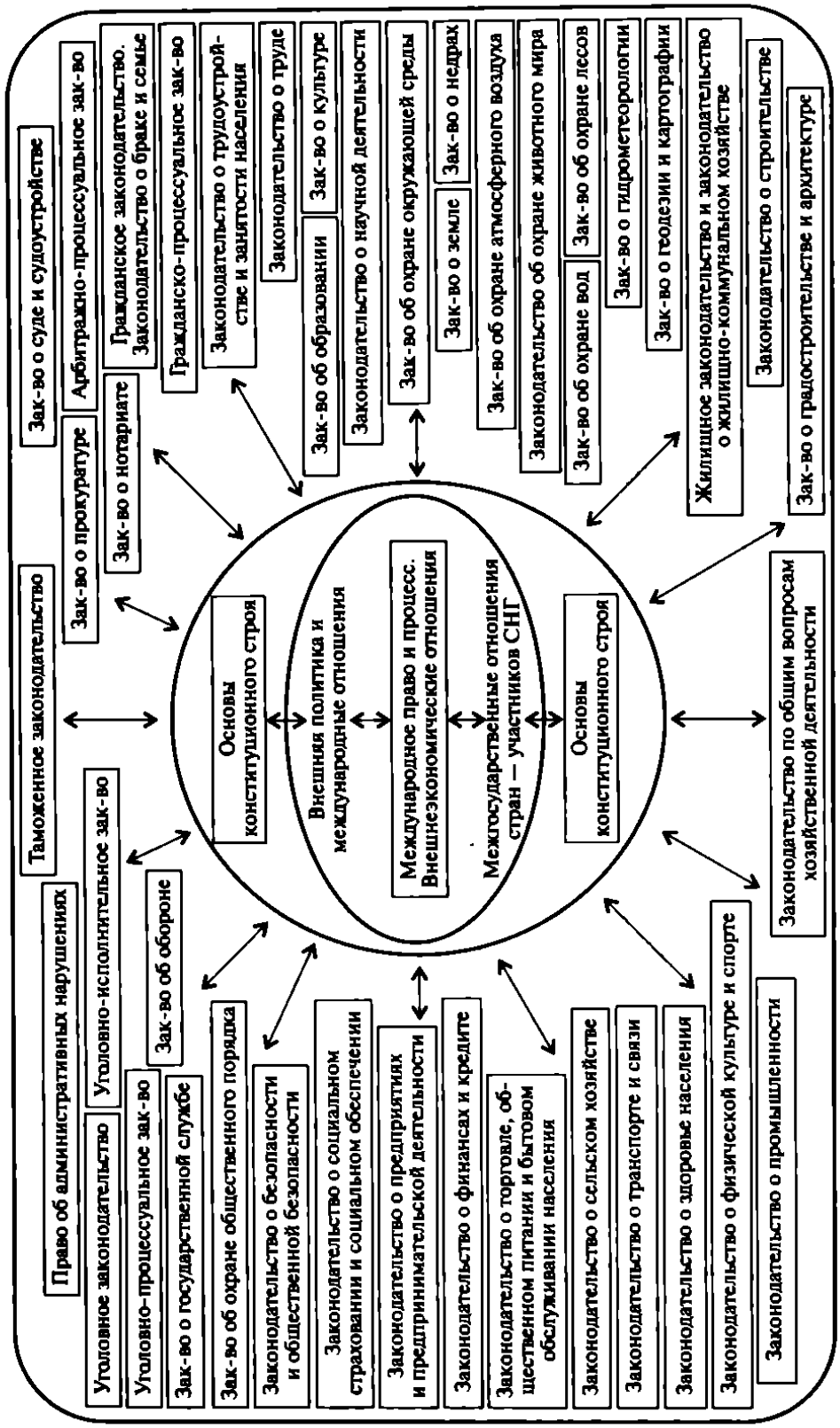


Рис. 3.1. Схема единства законодательства

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Данная схема составлена в соответствии с Общеправовым классификатором отраслей законодательства[2]. Из схемы видно, что трудовое законодательство является важнейшим элементом единого правового пространства, которое абсолютно необходимо для обеспечения согласованности, непротиворечивости, законченности издаваемых в стране правовых актов.

Правотворческая деятельность органов государства, а также совместное нормотворчество работников и работодателей (их представителей) по созданию правовых актов о труде находится в прямой зависимости от иерархии государственных органов, их конституционных полномочий и компетенции, которой они наделены согласно действующим законам.

Высшую юридическую силу, прямое действие и применение на всей территории России имеет **Конституция Российской Федерации** от 12 декабря 1993 г. Конституция является базой для развития и совершенствования всего российского законодательства и трудового в частности. Данный важнейший документ определяет Россию как демократическое федеративное правовое государство с республиканской формой правления, где права и свободы человека и гражданина провозглашены в качестве одной из основ конституционного строя. Государство, зафиксировав эти права в Конституции, обязуется через деятельность органов власти, управления, суда, прокуратуры, правопорядка осуществлять их реализацию и защиту.

Новое содержание в Конституции получило и такое традиционное право, как право на труд. В соответствии с ныне действующей Конституцией РФ[3] (п. 1 ст. 37) «Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию». Право человека на труд является одним из самых принципиальных, а способы его реализации в значительной степени характеризуют уровень развития общества.

Именно в силу этого закрепленные права и свободы, реализуемые в сфере социально-трудовых отношений, составляют правовую основу действия принципа единства в установлении основных условий труда для всех работников, работающих по трудовому договору.

---

[2] *Источник*: Указ Президента Российской Федерации «Об общеправовом классификаторе отраслей законодательства» от 16.12.1993 г. № 2171 в редакции 1997 г. // Собрание законодательства Российской Федерации (1995, № 1, ст. 46; 1996, № 7, ст. 679; 1997, № 1, ст. 119).

[3] Текст Конституции, принятой на всенародном голосовании 12.12.1993 г., опубликован в «Российской газете» 25.12.1993 г.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Следующим по значимости среди законодательных актов России в регулировании трудовой сферы является **Трудовой кодекс Российской Федерации** (далее — ТК РФ). Данный нормативный документ заслуживает особого внимания, так как его практическое применение в управлении персоналом при установлении рамочных условий взаимоотношений между субъектами трудовых отношений на предприятиях очень велико. Среди всех федеральных законов он занимает положение «первого среди равных». Это связано с тем, что при противоречии между нормами трудового права, содержащимися в любом нормативном акте (в том числе федеральном законе), и положениями ТК РФ правоприменительный орган обязан руководствоваться нормами данного Кодекса.

В соответствии с Конституцией РФ ТК РФ (ст. 2)[4] устанавливает запрет на принудительный труд, определяет право каждого работника на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены. Здесь же устанавливается, что вознаграждение за труд должно производиться без какой бы то ни было дискриминации. В этой же части статьи определено право гражданина на защиту от безработицы и содействие в трудоустройстве. Признается право работников на индивидуальные и коллективные трудовые споры и забастовку, на отдых и установленную федеральным законом продолжительность рабочего времени, а также предоставление выходных дней, нерабочих, праздничных дней и ежегодного оплачиваемого отпуска. Кроме этого, ТК РФ регламентирует правовое поле трудовых отношений отдельных категорий работников, в связи с особыми условиями их труда, с физиологическими, профессиональными особенностями и т.д.

Будучи одним из основных правовых законодательных документов России, ТК РФ регулирует по существу весь комплекс социально-трудовых отношений и является также, с одной стороны, правовым нормативным актом общего характера, обеспечивающим единство регулирования в данной сфере, а с другой, имеет нормы, учитывающие особенности труда различных категорий работников. Таким образом, данный нормативный документ *сохраняет принцип единства и дифференциации*, на котором строится все законодательство России.

[4] Трудовой кодекс Российской Федерации принят 21.12.2001 г. Государственной Думой — Закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ. В данном контексте приведенные статьи ТК РФ взяты из этого документа с внесенными изменениями Федеральным законом от 30.06.2006 г. № 90-ФЗ, а также Постановлением Конституционного Суда РФ от 15.03.2005 г. № 3-П и Определением Конституционного Суда РФ от 11.07.2006 г. № 213-О.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

При изучении правового поля социально-трудовых отношений следует обратить внимание на некоторые особенности современного состояния законности вообще и в регулировании социально-трудовых отношений в частности. Может поэтому стоит обратиться к истории развития основного нормативного акта трудового права (см. вставку 3.2).

Вставка 3.2

Историческая справка

В послереволюционной России и до перестройки (1991 г.) было принято 3 Кодекса законов о труде. В ***первом*** из них (1918 г.)[5] получили важнейшее отражение социальные завоевания рабочего класса, нашедшие свое законодательное закрепление:

- в правовых принципах социалистической общественной организации труда;
- во всеобщности труда;
- в праве на труд;
- в запрещении эксплуатации человека человеком;
- в ограничении рабочего времени и т.д.

Особенность первого Кодекса 1918 г.: он не распространялся на трудовые отношения в сфере земледелия, где эти отношения регулировались Кодексом законов о земле. Эта особенность стала основой деления предмета трудового права на так называемую узкую и широкую сферы. Кодекс отличался исключительной четкостью и краткостью формулировок, состоял из 9 разделов и 137 статей.

Второй кодекс (1922 г., 192 статьи)[6] был принят в связи с переходом к мирным методам хозяйствования, новыми условиями экономического и политического развития. В Кодекс включены основные принципы построения социалистического общества:

- право на труд и всеобщая обязанность трудиться;
- строжайшее соблюдение трудовой дисциплины;
- участие профсоюзов в установлении условий труда и законодательной деятельности в области труда и др.

Особенность: на первом этапе действия Кодекса 1922 г. допускались частное предпринимательство и применение наемного труда под строгим контролем государства (НЭП). Этот Кодекс просуществовал до 09.12.1971 г., правда с некоторыми существенными изменениями, вызванными социально-экономической и политической обстановкой в стране.

Третий Кодекс законов о труде (КЗоТ РСФСР от 09.12.1971 г. 256 статей)[7] был направлен на дальнейшее совершенствование правового регулирования труда и возникающих сопутствующих отношений:

---

[5] См.: СУ РСФСР. — 1918. — № 87—88. — Ст. 905.

[6] См.: СУ РСФСР. — 1992. — № 70. — Ст. 903.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- подготовка кадров непосредственно на производстве;
- развитие организованного набора рабочих кадров;
- укрепление трудовой дисциплины;
- льготы работающим женщинам и молодежи и т.д.

В этот период трудовое законодательство формировалось в строгом соответствии с законодательством СССР и союзных республик о труде.

Особенность: каждая республика придерживалась единых принципов в подходе к регулированию социально-трудовых отношений, и она могла включать в свой Кодекс незначительные детали, не меняющие существа правового предписания, более удачные формулировки.

По этому КЗоТу регулировались трудовые отношения до 1992 г. Но после распада СССР и в связи с принятием ряда законов, в частности: Закона РСФСР «О собственности в РСФСР» от 24.12.1990 г., в котором воспроизводится положение новой редакции Конституции РСФСР о праве граждан распоряжаться своими способностями к труду и праве собственника применять наемный труд и Закона РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности» от 25.12.1990 г., где впервые утверждается положение, согласно которому целью предпринимательской деятельности граждан является получение прибыли, были предприняты попытки изменения данного документа. Наиболее крупное изменение было внесено в Кодекс законов РСФСР 25.09.1992 г.[8] при непосредственном участии Международной Организации Труда.

Несмотря на внесенные поправки в КЗоТ 1971 года, разработанный в социалистических условиях, его сфера действия оказалась весьма ограниченной в реально существующих рыночных условиях. Назрела необходимость реформирования трудового законодательства и принятия ***нового Трудового кодекса Российской Федерации***[9]. Он был принят Государственной Думой 21.12.2001 г., одобрен Советом Федерации 26.12.2001 г., вступил в действие с 1 февраля 2002 г. Принятие ТК РФ фактически положило начало поэтапному приведению трудового законодательства в соответствие с требованиями рыночной экономики. Необходимо заметить, что новый документ за 2001—2006 гг. претерпел изменения. Последние существенные поправки в ТК РФ были внесены в июле 2006 г.

Российское трудовое законодательство предусматривает целую систему нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Рассмотрим их в порядке их значимости.

---

[7] См.: Ведомости Верховного совета РСФСР. — 1971. — № 50. — Ст. 1007.

[8] См.: Закон РФ от 25.09.92 г. «О внесении изменений и дополнений в Кодекс законов о труде РСФСР» // СЗ РФ. — 1992. — № 41. — Ст. 2254.

[9] См.: СЗ РФ от 07.01.02 г. (Часть I). — № 1. — Ст. 3.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Федеральные законы — обязательные для применения на всей территории Российской Федерации нормативные правовые акты. К вышеперечисленным можно отнести Закон «О занятости населения РФ» и др.

Указы Президента — касающиеся широкого круга вопросов правового регулирования трудовых отношений: «О Комплексной программе мер по созданию и сохранению рабочих мест на 1996—2000 годы»[10]; «О дополнительных мерах по социальной защите беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, уволенных в связи с ликвидацией организаций»[11]; «О привлечении и использовании в Российской Федерации иностранной рабочей силы»[12] и др.

Постановления правительства РФ: подзаконные акты, включающие постановления правительственных органов, Министерства труда, нормативные акты иных федеральных органов исполнительной власти: «О федеральной инспекции труда»[13]; «Об утверждении Положения о государственной инспекции труда в субъекте Российской Федерации»[14] и др.

Законы субъектов Российской Федерации: конституции, уставы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации.

Акты органов местного самоуправления — касаются установления разного рода доплат гражданам соответствующих регионов; регулируют деятельность органов по трудоустройству населения, определяют режим работы предприятий и т.д.

Акты социального партнерства или договорные акты[15], заключаемые на дву-трехсторонней основе, которые выражают отношения

---

[10] Указ Президента РФ от 23.05.1996 г. № 768 // СЗ РФ от 27.05.1996 г. — Ст. 2665.

[11] Указ Президента РФ от 05.11.1992 г. № 1335 (с изм. от 05.08.1995 г., 05.10.2002 г.) // «Российская газета» от 11.11.92 г. — № 244.

[12] Указ Президента РФ от 16.12.1993 г. № 2146 (с изм. от 5 октября 2002 г.) // Собрание актов Президента и Правительства РФ от 20.11.93. — № 51. — Ст. 4933.

[13] Постановление Правительства РФ от 28.01.2000 г. — № 78 (ред. Постановления Правительства РФ от 08.01.2003 № 5) // «Российская газета», от 10.02.2000 г. № 29.

[14] Приказ Минтруда РФ от 29.02.2000 г. № 65 (с изм. от 12.07.2002 г.) // «Российская газета», от 04.05.2000 г. № 86.

[15] Применительно к юридической иерархии нормативных правовых актов соглашения занимают промежуточное положение между законодательными (общими, едиными, централизованными) и локальными нормативными актами.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

социального партнерства между представителями работников и работодателей/государства: генеральные, региональные, межотраслевые, отраслевые тарифные, профессиональные тарифные, территориальные и иные соглашения.

Акты социального партнерства или локальные нормативные акты о труде на предприятиях:

- коллективные договоры;
- трудовые договоры;
- правила внутреннего трудового распорядка, разработанные на предприятиях администрацией с участием или без участия работников и их организаций;
- иные нормативные акты (приказы, распоряжения, графики отпусков, должностные инструкции и т.д.), издаваемые администрацией предприятия.

Таким образом, виды нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, имеют вертикальную иерархию. ***В порядке убывания*** юридической силы акты трудового законодательства распределены следующим образом: Трудовой кодекс РФ — иные федеральные законы — указы Президента РФ — постановления Правительства РФ — нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти — акты субъектов РФ — акты органов местного самоуправления — локальные нормативные акты.

Трудовое законодательство России, как было сказано, характеризует принцип единства и дифференциации, из которого следует, что правовые нормы в сфере труда делятся на две большие группы:

А — общие нормы, распространяющиеся на всех работников наемного труда;

Б — специальные нормы, которые распространяются на отдельные категории работников.

Таблица 3.3 «Трудовое законодательство России», составлена в соответствии с Общеправовым классификатором отраслей законодательства[16] и отражает наличие общих и специальных норм о труде в российском трудовом законодательстве.

Дифференциация трудового законодательства предполагает установление особенностей в правовом регулировании условий тру-

[16] *Источник*: Указ Президента Российской Федерации «Об общеправовом классификаторе отраслей законодательства» от 16.12.1993 г. № 2171 в ред. 1997 г. // СЗ РФ. — 1995. — № 1. — Ст. 46; 1996. — № 7. — Ст. 679; 1997. — № 1. — Ст. 119.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 3.3

Трудовое законодательство России

060.000.000 Законодательство о трудоустройстве и занятости населения включает следующие вопросы:	***070.000.000 Законодательство о труде включает следующие вопросы:***		
060.010.000 Трудоустройство 060.020.000 Занятость населения 060.020.005 Общие вопросы занятости населения 060.020.010 Службы занятости (биржи труда) 060.020.020 Безработные (статус) 060.020.030 Государственный фонд занятости населения Российской Федерации 060.020.040 Другие фонды содействия занятости 060.030.000 Ответственность за нарушение законодательства о трудоустройстве и занятости населения	070.010.000 Общие вопросы трудового законодательства 070.020.000 Трудовой коллектив и его представители 070.030.000 Трудовой договор (контракт) 070.030.010 Прием на работу (перевод) 070.030.020 Прекращение трудового договора 070.030.030 Выходное пособие 070.030.040 Совмещение профессий. Совместительство 070.030.050 Трудовые книжки и другие документы о работе 070.040.000 Коллективный договор 070.050.000 Соглашения (генеральные, отраслевые (тарифные), специальные) 070.055.000 Рабочее место 070.060.000 Рабочее время 070.070.000 Время отдыха 070.070.010 Выходные и праздничные дни 070.070.020 Отпуска 070.080.000 Оплата труда 070.080.010 Формы, системы оплаты труда. Тарифные сетки	070.080.020 Минимальная заработная плата 070.080.030 Надбавки, доплаты и коэффициенты 070.080.040 Вознаграждение за труд (премирование) 070.080.050 Оплата труда отдельных категорий работников 070.090.000 Трудовая дисциплина 070.090.010 Дисциплинарная ответственность 070.090.020 Поощрения за успехи в работе 070.100.000 Материальная ответственность работников за причиненный ущерб 070.110.000 Гарантии и компенсации 070.110.010 Гарантии и компенсации при командировках 070.110.020 Гарантии и компенсации при переводах, увольнении 070.110.030 Гарантии и компенсации для лиц, работающих в районах Крайнего Севера и местностях, приравненных к районам Крайнего Севера 070.110.040 Другие гарантии и компенсации	070.120.000 Льготы в сфере труда для отдельных категорий работников 070.130.000 Вредные условия труда 070.140.000 Охрана труда 070.150.000 Возмещение предприятиями, учреждениями, организациями ущерба, причиненного рабочим и служащим увечьем, либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей 070.160.000 Подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников 070.170.000 Аттестация работников 070.180.000 Трудовой стаж 070.180.010 Выслуга лет 070.190.000 Трудовые споры 070.190.010 Рассмотрение индивидуальных трудовых споров 070.190.020 Рассмотрение коллективных трудовых споров (конфликтов) 070.210.000 Особенности регулирования труда отдельных категорий работников 070.220.000 Ответственность за нарушение трудового законодательства

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

да отдельных категорий работников в связи с особыми условиями их труда, физиологическими особенностями субъектов трудовых отношений, формой собственности, на базе которой организована трудовая деятельность, и т.д.

В основу дифференциации трудового законодательства заложены факторы, которые могут носить как *объективный характер*, т.е. не зависящие от свойств личности (природно-климатические условия; географическое положение предприятия; организационно-правовая форма на предприятии; неблагоприятные условия работы: вредные, тяжелые и особо вредные условия труда и др.), так и *субъективный характер*, т.е. определяются качествами самого человека (возраст; пол; состояние здоровья и др.).

Дифференциация правового регулирования труда по фактору *субъективного* характера выражается, в частности, в том, что специальными актами:

- конкретизируются общие нормы с учетом особенностей производства (например, нормы об оплате и охране труда, о введении суммированного учета рабочего времени и др.);
- устанавливаются особые, более строгие меры дисциплинарной и материальной ответственности, упрощенные основания прекращения трудового договора (в силу либо особых трудовых функций работника, либо серьезности последствий нарушения им трудовых обязанностей);
- предоставляются льготы для компенсации повышенного нервного напряжения, повышенной ответственности за принимаемые в процессе труда решения в тяжелых и вредных работах;
- устанавливаются определенные сроки работ, в течение которых продолжаются трудовые отношения, в неблагоприятных климатических условиях (работы вахтовым методом, сменная работа, сезонные, временные и др. виды работ);
- повышается уровень гарантий для лиц с пониженной трудоспособностью; для некоторых категорий женщин, несовершеннолетних.

Дифференциация трудового законодательства по категориям работников *объективно* выражается либо в виде выделения особых глав в ТК РФ (например, гл. 41 «Особенности регулирования труда женщин, лиц с семейными обязанностями», гл. 42 «Особенности регулирования труда работников в возрасте до восемнадцати лет» и др.), либо путем принятия особого нормативного акта, к примеру Постановление Правительства РФ от 30.03.2000 г. № 283

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«О повышении должностных окладов работников отдельных организаций бюджетной сферы»[17] и др.

Приведенная система положений о национальном законодательстве в трудовой сфере, сведенная в схему, дает представление о правовых рамочных условиях регулирования трудовых отношений в России.

Формирование и развитие национальной законодательной системы в сфере труда во многом зависит от сопоставления ее содержания с международно-правовыми стандартами. Содержание этих стандартов представляет собой концентрированное выражение опыта многих стран, результат применения универсально значимых норм и положений национальных систем трудового законодательства, трансформируемый в международные нормы. Поэтому национальная система правового законодательства должна соответствовать мировым традициям и стандартам, учитывая источники и принципы международно-правового регулирования, создаваемые и утверждаемые международными институтами.

3.1.2. ИСТОЧНИКИ, ПРИНЦИПЫ И ИНСТИТУТЫ МЕЖДУНАРОДНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Международно-правовое регулирование труда представляет собой регламентирование с помощью международных соглашений государств на основе дву- и многосторонних договоров и других международно-правовых вопросов, связанных с применением наемного труда, улучшением его условий, охраной труда, защитой индивидуальных и коллективных интересов работников и ряда др.

Охарактеризуем международно-правовое регулирование труда, рассмотрев его источники, принципы и основные институты.

Источниками международно-правового регулирования труда являются нормы (стандарты) труда, закрепленные в актах, принятых международными организациями, а также в двусторонних договорах и соглашениях отдельных государств. Национальные законодательства должны строиться в соответствии с этими нормами, обеспечивать их соблюдение и придавать их исполнению обязательный характер.

Международно-правовое регулирование труда регламентируется с помощью создания источников по двум направлениям:

[17] См.: СЗ РФ от 03.04.2000 г. — № 14. — Ст. 1513.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

первое — проистекает из нормотворческой деятельности институтов международно-правового регулирования и осуществляется путем ратификации норм международных организаций;

второе — проистекает из совместной нормотворческой практики двух или нескольких государств, заинтересованных в обоюдном или региональном урегулировании вопросов трудового законодательства, и осуществляется путем принятия международных соглашений (многосторонних и двусторонних договоров).

Международная организация труда является основополагающим институтом, разрабатывающим источники и определяющим принципы в области международно-правового регулирования труда. В соответствии с Уставом она наделена полномочиями по принятию международных Конвенций и Рекомендаций по вопросам организации труда и социально-трудовых отношений. В настоящее время МОТ насчитывает 170 государств-членов. Свое членство в МОТ Россия получила как правопреемник СССР, прекратившего существование в 1991 году как единое государство[18]. В настоящее время Россия полностью поддерживает основные программные положения и практические подходы МОТ в сфере повышения качества жизни в сфере труда, участвует в разработках и выполнении различных документов и программ сотрудничества[19].

Одними из главных источников международно-правового регулирования труда являются ***акты***, принятые МОТ (см. вставку 3.3). В этих нормах излагается в некотором роде общее право в области труда в том виде, в каком оно получило свое развитие в большинстве передовых стран.

Вставка 3.3

Конвенции и Рекомендации, принятые МОТ

На первой Генеральной Конференции, состоявшейся в октябре 1919 г. в Вашингтоне, МОТ были приняты 6 Конвенций: о продолжительности рабочего дня, о борьбе с безработицей, о защите материнства, о минимальном возрасте при приеме на работу и др.

К февралю 2007 г. МОТ приняла 184 Конвенции и 198 Рекомен-

[18] Периоды членства СССР в МОТ: в 1932 г. СССР вступила в МОТ, 1-й период 1932—1940 гг.; 2-й период 1954—1991 гг.

[19] Программа сотрудничества между Российской Федерацией и МОТ на 2006—2009 гг. принята в июне 2006 г. // WEB-страница Субрегионального бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии. *http://www.ilo.ru/countries_ru.htm*.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

даций, касающихся различных аспектов труда[20]. Конвенции подлежат ратификации и, будучи ратифицированными государством, обязательны для соблюдения.

В настоящее время Россией ратифицирована 61 Конвенция МОТ, из них действуют 53 (8 Конвенций были по различным причинам денонсированы)[21].

Из выработанных МОТ Конвенций ратифицированы Испанией — 129 (21 из них денонсирована), Францией — 123 (18 из них денонсированы), Японией — 46 (7 из них денонсированы), США — 14[22].

Рекомендации не ратифицируются. Они представляют собой нормы, которые государство может, но не обязано использовать в национальном законодательстве. Рекомендации детализируют, уточняют, а иногда и дополняют положения Конвенций, делают их содержание более полным и гибким, расширяют возможности выбора для государств при решении вопроса о заимствовании международных норм. Таким образом, их цель — служить перспективой в области законодательства и деятельности правительства.

Конвенции и Рекомендации МОТ характеризуются внутренним единством и составляют внушительный массив разнообразных норм, охватывающих широкий круг вопросов и распространяющихся на огромное большинство трудящегося населения.

Фундаментальные **принципы правового регулирования** труда были разработаны МОТ и закреплены в принятой 19.06.1998 г. на 86 сессии МОТ Декларации «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда». К ним относятся:

- принцип свободы объединения и действенное признание права на ведение коллективных переговоров;
- упразднение всех форм принудительного труда;
- действенное запрещение детского труда;
- недопущение дискриминации в области труда и занятости.

Механизм реализации декларации основан на том, что все государства — члены МОТ, даже если они не ратифицировали Конвенцию, имеют обязательство, вытекающее из самого факта их членства в МОТ по соблюдению и содействию в применении основополагающих принципов и прав в сфере труда.

---

[20] Конвенции и рекомендации МОТ, принятые в 1919—1990 гг., опубликованы в двухтомном издании МОТ. Конвенции и рекомендации. Том 1, 2. Женева, 1991;
http://www.ilo.ru/standards/conventions_ru.htm;
http://www.ilo.ru/standards/recommendations_ru.htm.

[21] Данные по состоянию на февраль 2007 г. *Источник: http://www.ilo.ru/standards/table_ru.htm.*

[22] Данные по состоянию на февраль 2007 г. *Источник: http://www.ilo.ru/standards/table_ru.htm.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кроме МОТ нормативные положения в сфере труда принимаются и ***другими международными организациями***:

- Организацией Объединенных Наций (ООН);
- Советом Европы (СЕ);
- Европейским Союзом (ЕС);
- Содружеством Независимых Государств (СНГ) и др.

Их деятельность связана также с разработкой международных актов. К примеру, главным вкладом ООН в разработку международных норм о труде было создание следующих документов:

1) Всеобщая декларация прав человека, принятая ООН 10.12.1948 г.;

2) Международный пакт о гражданских и политических правах человека, одобренный Генеральной Ассамблеей ООН 16.12.1966 г.[23];

3) Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах человека, принятый Генеральной Ассамблеей ООН 18.09.1973 г.[24];

4) Международная Конвенция о защите прав трудящихся-мигрантов и членов их семей, принятая ООН в 1990 г. и др.

В перечисленных правовых актах среди социальных и экономических прав трудовые права занимают значительное место. Основными из них являются право на труд, право на свободный выбор работы, право защиты от безработицы, право на справедливые и благоприятные условия труда, одинаковые для всех возможности продвижения по работе исключительно на основе трудового стажа и уровня квалификации, право на отдых, право на профсоюзную организацию, право на забастовку и др.

Европейские региональные объединения и институты на региональном уровне также разрабатывают источники международно-правового регулирования, касающиеся вопросов трудовых отношений, к примеру:

1) Европейская Конвенция «О защите прав человека и основных свобод» (Рим, 04.11.1950 г.) и Европейская социальная хартия 1961 г. (Турин, 18.11.1961 г.), принятые Советом Европы (СЕ)[25];

---

[23] Этот пакт ратифицирован СССР и обязателен для РФ как правопреемницы СССР.

[24] См. сноску [21].

[25] Конвенция ратифицирована РФ Федеральным законом от 30.03.1998 г. № 54-ФЗ и вступила в силу 05.05.1998 г. Опубликована в СЗ РФ от 08.01.2001 г. № 2, ст. 163; Россия подписала Хартию в ред. от 03.05.1996 г. (г. Страсбург) 14.09.2002 г. (Распоряжение Президента РФ от 12.05.2000 г. № 151-рп), но не ратифицировала ее.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2) принятая Европейским Союзом (ЕС) «Хартия сообщества об основных социальных правах трудящихся» (от 09.12.1989 г.). В ней провозглашены социальные и экономические права работников.

Хартии воплощают своего рода европейский эталон, которому должны соответствовать национальные системы трудового законодательства, по уровню условий труда и охране трудовых прав работников.

Институтами международно-правового регулирования труда на региональном уровне и двусторонней основе также могут быть ***различные объединения государств***. К примеру, отдельными полномочиями обладают члены СНГ с 1991 г. Так, на Съезде народных депутатов РФ 20.04.1992 г. было одобрено создание Межпарламентской Ассамблеи государств — участников СНГ.

Среди направлений деятельности Межпарламентской Ассамблеи государств—участников СНГ были определены следующие задачи:

- невмешательство в дела друг друга;
- расширение договорной правовой базы Содружества;
- обеспечение прав граждан, проживающих в других государствах на территории бывшего СССР.

Российская Федерация является членом СНГ и участницей многосторонних соглашений. Некоторые из них включают регулирование трудовых отношений, прав человека и гражданина в трудовой и социальной сферах (см. вставку 3.4).

Вставка 3.4

Источники международно-правового регулирования на региональном уровне различных объединений государств

Соглашения стран — участников СНГ

Соглашение правительств стран — участников СНГ «О сотрудничестве в области трудовой миграции и социальной защиты трудящихся-мигрантов» (принято 15.04.94) было рассмотрено 12 странами — участниками СНГ. Был принят закон о ратификации данного Соглашения.

Соглашение государств — участников СНГ о сотрудничестве в области охраны труда (09.12.1994)[26]. Основная цель данного Закона — проведение скоординированной политики в области охраны труда с учетом общепринятых международных норм.

[26] См.: Бюллетень международных договоров. — 1996. — № 1.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Рекомендательный законодательный акт «Миграция трудовых ресурсов в странах СНГ», принятый на Межпарламентской Ассамблее государств-участников СНГ 13.05.1995 г.[27] Основная цель данного Закона — урегулировать процесс трудовой миграции в рамках СНГ.

Союзное государство

Российская Федерация и Республика Беларусь договорились о создании Союзного государства, которое направлено на создание единого экономического пространства и согласования национальной политики, включая вопросы занятости, миграции, условий труда и его охраны, социального обеспечения и страхования (ст. 18 п.12).

Договор «О создании Союзного государства» от 08.12.1999 г. ратифицирован Федеральным Собранием (ФЗ от 02.01.2000 г. № 25-ФЗ // СЗ РФ. 2000. — № 2. — Ст. 146). Договор вступил в силу 26.01.2000 г.

Решение «О равных правах граждан на трудоустройство, оплату труда и предоставлении других социально-трудовых гарантий» Высшего Совета Беларуси и России от 22 июня 1996г. № 4.

Таким образом, содержание норм о труде особенно универсального значения, принятых институтами международно-правового регулирования, — это концентрированное выражение мирового опыта. Международные нормы — объект внимания, изучения, заимствования, практического использования в качестве признанного в цивилизованном мире эталона, своего рода международного кодекса о труде.

По содержанию ***международно-правовые акты*** можно классифицировать следующим образом:

1-я группа — акты, осуществляющие защиту основных прав и свобод человека в области труда;

2-я группа — акты, относящиеся к обеспечению занятости, защите от безработицы;

3-я группа — акты, регулирующие условия труда;

4-я группа — акты, регулирующие труд работников, нуждающихся в повышенной правовой защите;

5-я группа — акты, регулирующие труд отдельных категорий работников;

6-я группа — акты, регулирующие сотрудничество организаций работников, работодателей и государства; мирные способы разрешения трудовых конфликтов;

7-я группа — акты по технике безопасности и производственной санитарии.

[27] Информационный бюллетень Межпарламентской Ассамблеи государств—участников СНГ. — № 8. — СПб., 1995.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Эта классификация позволяет идентифицировать характер социально-трудовых отношений, складывающихся в стране. Иначе говоря, при прямом использовании международных актов можно определить направленность проводимой политики в области трудовых отношений на национальном уровне в соответствии с данной классификацией.

Осуществление социальной деятельности по регулированию социально-экономических условий жизни общества является задачей современных социально ориентированных государств. В настоящее время социальная политика проводится во всех государствах, включая Россию. Опыт многих европейских государств[28], являющихся согласно Конституции правовыми, социальными, показывает, что они строят свою социально-экономическую политику, опираясь на следующие важнейшие ***принципы***:

- доверие к регулирующей роли рынка и при необходимости его регулирование (спрос, предложение, ценообразование, конкуренция);
- ответственность государства за «игру» рыночных сил, выработку законодательства и соблюдение правил этой «игры», создание соответствующих условий для упорядочения течения экономической и социальной жизни;
- социальная справедливость и социальная солидарность общества, в том числе путем налогового перераспределения доходов от богатых к бедным и большей загрузки наиболее трудоспособных членов общества для того, чтобы помочь менее трудоспособным;
- равенство мужчин и женщин;
- участие работников в управлении производством, общественной и государственной жизнью;
- экономическая свобода человека и признание права предпринимателей, лиц наемного труда и их профсоюзов на тарифную автономию на основе принципа социального партнерства.

Провозглашение России демократическим федеральным правовым и социальным государством[29], направленным на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека, и ратификация Европейской социальной хартии — послужили основанием для разработки Концепции социального го-

[28] ФРГ, Франции, Италии, Испании и Скандинавских стран.

[29] См.: ст. 1, ст. 7 Конституции Российской Федерации, принятой на всенародном голосовании 12.12.1993 г. // «Российская газета», от 25.12.1993 г.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сударства в Российской Федерации. С экономической точки зрения идея социального государства состоит в осуществлении им деятельности по проведению гибкой социальной политики в сфере налогов, планирования развития производства для обеспечения непрерывного его роста, защиты достоинства личности и прежде всего обеспечения прожиточного минимума и т.д. При этом социальное государство является важнейшим политическим институтом, оказывающим решающее влияние на становление и развитие подлинного социального партнерства в обществе, на регулирование социально-трудовых отношений (см. вставку 3.6).

Вставка 3.6

Социальное государство — это правовое демократическое государство, провозглашающее высшей ценностью социальную справедливость, политика которого направлена на обеспечение гражданам достойной жизни, социальной защиты, минимизацию социальных рисков, создание условий для самореализации творческого (трудового) потенциала личности.

Источник: Из Концепции социального государства в Российской Федерации. Часть 1. с. 11[30].

В свою очередь, социальное партнерство является важнейшим инструментарием социального государства при согласовании противоречивых интересов труда и капитала. Оно, как социальный институт и социальный процесс объективно присуще социальному государству, органично включается в содержание понятия «социальное государство», в его теорию и практику.

3.2. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ОСНОВНАЯ МОДЕЛЬ РЕГУЛИРОВАНИЯ ОТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ НАЕМНОГО ТРУДА

Социальное партнерство в социально-трудовых отношениях обусловлено взаимоотношениями партнеров в процессе преодоления возникающих противоречий и конфликтов в сфере труда и производства, экономических, политических и социальных интересов сторон.

[30] Обсуждена и принята 19.11.2002 г. // Информационно-издательский центр Академии труда и социальных отношений. М., 2003.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Согласно западной концепции социальное партнерство в сфере труда:

- *в идеологическом аспекте* призвано способствовать смягчению противоречий между работодателями и наемными работниками на основе равноправного сотрудничества, интегрировать трудящихся в систему рыночных отношений;
- *в политическом аспекте* направлено на одобрение трудящимися политической власти данного общества;
- *в экономическом аспекте* предполагает материальное и моральное стимулирование заинтересованности наемных работников в росте темпов производства, производительности труда во имя обеспечения условий дальнейшего роста прибыли работодателей, государства, а также повышения жизненного уровня самих работников.

Современная идея социального партнерства во многом связана с проведением социально-экономической политики на различных уровнях:

- на ***макроэкономическом*** уровне она должна определять взаимоотношения между политическими партиями, профсоюзами и государством, между предпринимательскими и профессиональными союзами и правительством;
- на ***микроэкономическом*** уровне — взаимоотношения между работодателем и отдельными работниками, между предпринимательскими и профессиональными организациями.

3.2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА: СУБЪЕКТЫ, ВИДЫ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ

Согласование важнейших социально-трудовых интересов между работодателями и работниками на основе сотрудничества формирует тип социально-трудовых отношений, который получил название **социальное партнерство**[31].

Субъектами социального партнерства могут быть государство, работники (объединения работников) и работодатели (объединения работодателей).

Социальное партнерство в зависимости от количества социальных групп, принимающих участие в решении социально-трудовых и экономических вопросов, может складываться, как:

[31] Термин «социальное партнерство» происходит от лат. *socialis* — товарищеский, общественный, и от франц. *partenaire* — компаньон.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1) система социального партнерства при участии трех социальных партнеров (работодатели, работники и государство), получившая название ***трипартизм***;

2) система социального партнерства при участии двух социальных партнеров (работодатели и работники), получившая название ***бипартизм***.

Основными **целями** социального партнерства являются содействие в решении актуальных экономических и социальных проблем, укреплении демократии, достижение согласия путем переговоров между сторонами в отношении важнейших характеристик экономического и социального развития.

В соответствии с целями система социального партнерства реализуется путем выполнения следующих основных **задач**:

- обеспечение социально ориентированной политики экономических преобразований;
- обеспечение эффективного механизма регулирования социально-трудовых и связанных с ними экономических отношений;
- обеспечение стабильности общества на основе объективного учета интересов всех его слоев;
- проведение коллективных переговоров, взаимных консультаций;
- совершенствование законодательства в установленном порядке;
- разработка и заключение соглашений, коллективных договоров;
- предотвращение коллективных трудовых споров и содействие разрешению конфликтов и др.

Задачи социального партнерства решаются с учетом следующих основных ***принципов***:

- равноправие, уважение и учет интересов участников переговоров;
- заинтересованность договаривающихся сторон в участии в договорных отношениях и в иных нормативных правовых актах, содержащих нормы трудового права;
- содействие государства укреплению и развитию социального партнерства на демократической основе;
- соблюдение социальными партнерами и их представителями трудового законодательства;
- полномочность социальных партнеров и их представителей;
- свобода выбора и обсуждения вопросов, входящих в сферу труда;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- добровольность принятия обязательств социальными партнерами;
- реальность обеспечения принятых социальными партнерами обязательств;
- обязательность исполнения достигнутых договоренностей;
- контроль за выполнением принятых в рамках социального партнерства соглашений, договоров и решений;
- ответственность сторон, их представителей, за невыполнение по их вине принятых обязательств, соглашений, договоров, решений.

Принципы создают основы для регулирования отношений между сторонами социального партнерства и определяют перспективу развития социально-партнерских отношений.

Виды социального партнерства:

1) коллективные переговоры с целью подготовки проектов и заключения коллективных договоров и соглашений;

2) взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений с целью обеспечения гарантий трудовых прав работников;

3) участие работников, их представителей в управлении организацией;

4) участие представителей работников и работодателей в досудебном разрешении трудовых споров.

Кроме перечисленных существуют и иные виды социального партнерства, к примеру создание постоянно действующих органов социального партнерства. Двустороннее и трехстороннее сотрудничество социальных партнеров институционально оформлено в виде особых органов, оказывающих влияние на правовое регулирование труда (см. вставку 3.7).

Вставка 3.7

Институты социального партнерства

Созданные большей частью после Второй мировой войны органы социального партнерства укоренились в странах континентальной Европы, например во Франции функционирует Экономический и социальный совет, в Италии — Национальный совет по вопросам экономики и труда, в Бельгии — Национальный совет по труду, в Дании — Совет сотрудничества[32], в Швеции — Совет рынка труда[33].

[32] См.: *Киселев И.Я.* Сравнительное и международное трудовое право: Учебник для вузов. — М.: Дело. — 1999. — С. 264.

[33] *Nilsson C. The Swedish Model: Labour Market Institutions and Contracts. Working Paper // Uppsala universities Reprocentralen HSC Uppsala.* 1992. — P. 3.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В России в настоящее время постоянно действующими органами социального партнерства являются Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. На федеральном уровне существует Российская[34] трехсторонняя комиссия, в субъектах РФ тоже могут образовываться трехсторонние комиссии, на территориальном уровне — территориальные трехсторонние комиссии. На локальном уровне образуется комиссия для ведения коллективных переговоров, подготовки проекта коллективного договора и его заключения. Кроме этого, для содействия разрешения коллективных трудовых споров путем организации примирительных процедур и участия в них в России с 1996 г. создана Служба по урегулированию коллективных трудовых споров.

Полномочия этих органов носят, как правило, совещательный характер, однако их роль в налаживании социального партнерства, двустороннего и трехстороннего сотрудничества, в обеспечении социальной стабильности — имеет большое значение.

Кроме того, к формам социального партнерства можно отнести и совместную работу по совершенствованию нормативно-правовой базы, обеспечивающей функционирование системы социального партнерства.

Одной из универсальных форм социального партнерства, которая может применяться на любом этапе партнерских отношений, является проведение взаимных консультаций между сторонами социальных отношений по социально-трудовым и связанными с ними экономическими вопросами, по вопросам ведения переговоров, заключения соглашений и коллективных договоров, а также контроля за ходом их исполнения.

3.2.2. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Для обеспечения реализации основных положений и функционирования социального партнерства на основе вышеизложенных принципов создаются соответствующие **механизмы социального партнерства**: проведение переговоров по созданию коллективных договоров на различных уровнях; урегулирование разногласий между субъектами социального партнерства по вопросам трудовых

[34] Правовая основа Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений на федеральном уровне; утверждена Законом РФ от 01.05.1999 г. № 92-ФЗ, а также ТК РФ, ст. 35 «Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» // ТК РФ от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (с изм. от 30.06.06 № 9-ФЗ).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

отношений путем подписания протоколов разногласия и выполнения прописанных в них условий; разрешение забастовочных мероприятий и быстрейшее завершение их путем примирительных процедур.

Социальное партнерство осуществляется в таких основных сферах трудовых отношений, как защита социально-трудовых прав всех категорий работников, разрешение конфликтов на предприятиях, регулирование оплаты и охраны труда и др. Социальное партнерство в социально-трудовой сфере — это система взаимосвязанных компонентов. Как уже указывалось, социальными партнерами могут быть государство, работники (объединения работников) и работодатели (объединения работодателей).

При этой системе социально-трудовых отношений баланс между интересами работодателей и интересами наемных работников в рамках социального мира поддерживается при участии государства, которое обеспечивает реализацию важнейших национальных социально-трудовых интересов. Поэтому основными функциями социального партнерства являются выявление и согласование позиций, а также разделение ответственности между представителями работников, работодателей и правительством за результаты принимаемых и реализуемых решений.

Отношения, складывающиеся в рамках социального партнерства на предприятии, отличаются от гражданско-правовых и индивидуальных трудовых отношений и находятся в сфере коллективных трудовых отношений между работниками и работодателями. При этом главная задача государства как одного из социальных партнеров — создание условий для полной реализации в стране гражданских и политических прав, обеспечивающих свободу действий организаций трудящихся и предпринимателей и направленных на формирование основы для их социального взаимодействия.

Урегулирование разногласий между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда, заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений разрешаются на основе консультаций и переговоров. Проведение такого рода мероприятий имеет научное обоснование, что демонстрируют модели переговоров, о чем было сказано в главе 2.

Коллективные переговоры строятся на таких принципах, как равенство сторон, умение слушать и слышать партнера, открытость и доступность, доверие в отношениях, недопущение конфронта-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ции, обязательность и надежность, соблюдение важного правила: переговоры должны завершаться договоренностью. Право на ведение коллективных переговоров закреплено в Конвенции МОТ «О содействии коллективным переговорам» от 19.06.1981 г. № 154, а также в Декларации МОТ «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда» от 19.06.1998 г. В декларации закреплена свобода объединения и действенное признание права на ведение коллективных переговоров. В ней также отражен механизм реализации декларации: все государства — члены МОТ, даже если они не ратифицировали Конвенцию, имеют обязательство, вытекающее из самого факта их членства в Организации, по соблюдению и содействию в применении основополагающих принципов и прав в сфере труда.

Результатом переговоров является принятие таких важных нормативных актов, как коллективные договоры и соглашения. Они играют огромную роль не только в удовлетворении требований работников и урегулировании социально-трудовых отношений между работодателями и работниками. Данные документы являются исключительно важными и для самих работодателей: путем заключения коллективных договоров и соглашений предприниматели обеспечивают стабильность работы предприятия, возможность долгосрочного планирования предпринимательской деятельности.

Заключение коллективных договоров и соглашений в организации должно строиться на принципах социального партнерства.

При взаимных консультациях и контроле за соблюдением договоров и соглашений должны соблюдаться принципы регулярности проведения консультаций в ходе сотрудничества, систематичности контроля и неотвратимости ответственности за непредоставление необходимой информации, а также гласности в ходе осуществления контроля.

При разрешении коллективных споров и трудовых конфликтов партнеры должны придерживаться принципов приоритетности примирительных методов и процедур, применяемых примирительными комиссиями и трудовым арбитражем, применения забастовки лишь как крайней меры разрешения спора, стремления к быстрейшему урегулированию коллективного трудового спора и подписанию соглашения.

Механизм регулирования социально-трудовых отношений в России основан на принципе равноправных переговоров, достижении компромисса и консенсуса между государственной властью, работодателями и работниками.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3.2.3. ПРАВОВЫЕ РАМОЧНЫЕ УСЛОВИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОССИИ: ИСТОЧНИКИ И ИНСТИТУТЫ

Регулирование отношений в сфере наемного труда России неоднократно менялось в зависимости от изменений экономической и социальной жизни общества. Переход от директивного регулирования и расширение договорных начал в сфере регулирования наемного труда послужил началом развития социально-партнерских трудовых отношений в России.

Термин «социальное партнерство» впервые встречается в Указе Президента РФ «О социальном партнерстве» от 16.11.1991 г. и в настоящее время этот термин широко используется в России в научной литературе, в практике отношений между предпринимателями и работниками, а также в законодательстве.

Основные признаки возникновения социального партнерства:

- существование диалога между работниками и предпринимателями;
- проведение консультаций на взаимной основе между сторонами;
- осуществление сотрудничества при решении спорных вопросов.

Система правовых рамочных условий социального партнерства в России законодательно закреплена в ТК РФ и, как свидетельствует этот документ, проявляется в заключении **коллективных договоров и соглашений** между социальными партнерами в пределах их компетенции и на соответствующих уровнях (см. вставку 3.8). Соглашения устанавливают общие принципы регулирования социально-трудовых отношений: оплата труда, условия и охрана труда, развитие социального партнерства, режимы труда и отдыха и т.д., на различных уровнях.

Вставка 3.8

Соглашение — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и устанавливающий общие принципы регулирования связанных с ними экономических отношений, заключаемых между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, межрегиональном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях в пределах их компетенции.

Источник: ТК РФ, глава 7, ст. 45 «Соглашения. Виды соглашений» // СЗ РФ от 07.01.2002 (Часть I). — № 1.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На уровне Федерации в России ежегодно заключаются генеральные соглашения между Правительством Российской Федерации, общероссийскими объединениями профсоюзов, иными уполномоченными работниками представительными общероссийскими органами и общероссийскими объединениями работодателей. В генеральном соглашении устанавливаются общие принципы согласованного проведения социально-экономической политики в стране.

На уровне двух и более субъектов Российской Федерации заключаются межрегиональные соглашения, которые устанавливают общие принципы регулирования социально-трудовых отношений для этого уровня.

Существуют региональные соглашения, которые регулируют сферу труда *на уровне субъекта Российской Федерации*, где они заключаются.

Территориальные соглашения устанавливают общие условия труда *на территории соответствующего муниципального образования*. К этим соглашениям могут относиться положения об оплате, условиях и охране труда и отдыха, о содействии занятости, переобучении работников, о специальных мероприятиях по социальной защите работников и членов их семей, о соблюдении интересов работников при приватизации государственных и муниципальных предприятий и другие положения по трудовым и социально-экономическим вопросам, не противоречащие законодательству.

На отраслевом уровне заключаются трехсторонние отраслевые (межотраслевые) соглашения между общероссийскими отраслевыми профсоюзами, иными уполномоченными работниками представительными общероссийскими органами, работодателями (объединениями работодателей), которым делегированы права на ведение переговоров и заключение отраслевых (тарифных) соглашений, и Департаментом здравоохранения и социального развития Российской Федерации. Отраслевое (межотраслевое) соглашение может заключаться на федеральном, межрегиональном, региональном, территориальном уровнях социального партнерства.

На уровне предприятий, в учреждениях и организациях заключаются коллективные договора (см. вставку 3.9).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Коллективный договор — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателями в лице их представителей.

Источник: ТК РФ, глава 7, ст. 40 «Коллективный договор» // СЗ РФ от 07.01.2002 (Часть I). — № 1.

При регулировании отношений, связанных коллективными договорами и соглашениями, российское законодательство имеет целью прежде всего защиту интересов работников. Коллективный договор может быть использован в качестве дополнения к индивидуальным трудовым договорам и распространяться на всех работников предприятия.

Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами самостоятельно. В коллективный договор могут включаться обязательства работодателя и работников по следующим вопросам:

- форма, система и размер оплаты труда, пособия и компенсации;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей;
- условия занятости, переобучения и высвобождения работников;
- продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- оздоровление работников и членов их семей;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия и ведомственного жилья;
- техника экологической безопасности и охрана здоровья работников на производстве;
- контроль за выполнением колдоговора и ответственность сторон;
- отказ от забастовок по условиям, включенным в коллективный договор, и др.

В коллективном договоре с учетом экономических возможностей работодателя могут содержаться и другие, в том числе более

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

льготные трудовые и социально-экономические условия по сравнению с нормами и положениями, установленными законодательством: дополнительные отпуска, надбавки к пенсиям, дополнительное пенсионное обеспечение, бесплатное и частично оплачиваемое питание работников на производстве, строительство и приобретение жилья для сотрудников и др.

Определенные сроки действия коллективного договора (не более трех лет) создают стабильность в развитии социально-трудовых отношений, а также определенные гарантии сторонам социального партнерства. Коллективный договор должен пройти уведомительную регистрацию в соответствующем органе по труду. Действие коллективного договора распространяется на всех работников организации. Контроль за выполнением коллективного договора осуществляется непосредственно сторонами социального партнерства, а также соответствующим органом по труду.

Создание нормативных актов социального партнерства (коллективных договоров и соглашений) происходит при *проведении коллективных переговоров*. Коллективные переговоры в России социальных партнеров, проводимые на различных уровнях, осуществляются в соответствии с определенными правилами их ведения.

Во-первых, каждая сторона имеет равные права на ведение переговоров по заключению соглашений, коллективных договоров.

Во-вторых, инициатором переговоров по разработке, заключению и изменению коллективного договора/соглашения различного уровня вправе выступить любая сторона.

В-третьих, сторона соглашения, коллективного договора, получившая письменное уведомление от другой стороны с предложением о начале переговоров по заключению соглашения, коллективного договора, обязана не позднее семи дней начать переговоры, направив инициатору их проведения ответ с указанием представителей от своей стороны для участия в работе комиссии по ведению коллективных переговоров и их полномочий. Днем начала переговоров является день, следующий после получения инициатором ответа.

В-четвертых, если первичные профсоюзные организации, профсоюзы, их объединения (ассоциации) выступают инициаторами ведения коллективных переговоров, то работодатели, их объединения (ассоциации), органы исполнительной власти и органы местного самоуправления обязаны вести с ними такие переговоры и заключать соглашения, коллективные договоры на согласованных сторонами условиях.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проведение коллективных переговоров осуществляется и при разрешении различного рода разногласий по поводу принятия и действия коллективных договоров и соглашений. В этом случае помощь различного рода *институтов социального партнерства* — необходимое условие для реализации данного механизма.

Для содействия договорного регулирования трудовых отношений на федеральном уровне, ведению переговоров и подготовки проекта генерального соглашения между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством РФ в России создана Трехсторонняя комиссия по урегулированию социально-трудовых отношений. Такие комиссии имеются на отраслевом, межотраслевом и региональном уровнях.

Одним из значимых органов с 1996 г. в России является Служба по урегулированию трудовых споров[35], созданная при Министерстве труда и социального развития РФ. В систему Службы могут входить по согласованию с органами исполнительной власти субъектов РФ соответствующие подразделения этих органов, на которые возложены функции по урегулированию коллективных трудовых споров путем организации примирительных процедур и участия в них.

Основные задачи этого института социального партнерства в России: организация работы по урегулированию коллективных трудовых споров во взаимодействии с представителями работников и работодателей, органами государственной власти и органами местного самоуправления, используя все предусмотренные законодательством Российской Федерации возможности для разрешения возникших коллективных трудовых споров; подготовка оперативной информации о коллективных трудовых спорах (забастовках) в регионах Российской Федерации и принимаемых мерах по их разрешению; участие совместно со сторонами коллективных трудовых споров в создании трудовых арбитражей, участие в формировании их состава, определении регламента и полномочий; выявление причин и условий возникновения коллективных трудовых споров, подготовка предложений по их устранению; изучение, обобщение и распространение отечественного и зарубежного опыта организации работы по предупреждению и урегулированию коллективных трудовых споров и т.д.

---

[35] Создана в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 15.04.1996 г. № 468 (в ред. Постановления Правительства РФ от 21.03.98 г. № 332).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Подводя итог вышесказанному, надо отметить, что социальное партнерство с помощью механизма ведения переговоров, создания соответствующих правовых актов и регулирования их исполнения институтами является основой договорного регулирования социально-трудовых отношений на различных уровнях, в том числе и на уровне предприятия, организации, учреждения. На этом уровне правовые рамочные условия также строятся на договорных принципах социального партнерства, но для определенной структуры, где формируется пакет локальных нормативных актов по регулированию трудовых отношений в ней.

3.3. ЛОКАЛЬНОЕ ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Локальное правовое регулирование внутрифирменного рынка труда предполагает разработку и заключение следующих нормативных актов, которые разрабатываются и утверждаются на предприятии:

- ***коллективный договор***. Современный коллективный договор предприятия все более явственно приобретает черты локально-правового нормативного акта, призванного служить своеобразным трудовым кодексом для работников и работодателей в конкретной организации. Нормативные положения коллективного договора нацелены на организацию автономной системы условий труда, действующих в рамках данной организации независимо от форм собственности, ведомственной принадлежности и численности работников;
- ***индивидуальный трудовой договор*** между работником и работодателем — локальный правовой акт на предприятии, регулирующий трудовые отношения между работником и работодателем;
- ***внутренний трудовой распорядок***. Правила трудового распорядка представляют собой систему нормативных актов, регулирующих порядок осуществления трудовой деятельности в организации;
- ***положение о премировании***. Данный локальный нормативный акт конкретизирует порядок применения поощрений, в частности, выдачи премий работникам на конкретном предприятии;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- ***приказы, распоряжения, табель учета рабочего времени*** и др. — учитывают движение персонала в организации (прием, увольнения, перемещения, отпуска, изменения условий работы и т.д.).

Перечисленные акты носят локальный/местный характер, их правовая сила не выходит за пределы данного предприятия. Термин «локальный» определен в толковом словаре русского языка как «местный, не выходящий за пределы»[36]. Ценность актов локального характера состоит в том, что в их разработке участвуют и работодатель/администрация, и работники, причем в обязательном порядке. Создаваемые на предприятии нормативные акты локального регулирования трудовой сферы будут действовать вплоть до их отмены, процедура которой регламентирована законами и иными нормативными актами. Таким образом, локальное договорное регулирование подлежит как легальной защите, так и контролю со стороны различных правовых институтов.

В полной мере потенциал локального договорного регулирования трудовой сферы раскрывается в таком правовом нормативном акте, регулирующем социально-трудовые отношения на предприятии, как трудовой договор.

3.3.1. ЛОКАЛЬНОЕ ДОГОВОРНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ИНДИВИДУАЛЬНОМ ТРУДОВОМ ДОГОВОРЕ

Отношения в организации между работником и работодателем должны складываться на основе принципа социального партнерства между двумя субъектами трудовых отношений. Социальное партнерство, как уже отмечалось, подразумевает механизм договорного регулирования социально-трудовых отношений.

И работодатели, и работники, как правило, рассматривают трудовые отношения как долговременные. Их отношения строятся на договорных началах, так как и работники, и работодатели наделены правомочиями и обязанностями в процессе труда. Договорные отношения должны иметь определенные рамочные условия, которые фиксируются в определенных юридических документах. Поэтому договорное регулирование субъектов социально-трудовых отношений на предприятии тесно связано с заключением договора, выполняющего специфическую функцию регулятора этих отношений. В России впервые легальное определение трудового

[36] См.: *Ожегов С.И.* Словарь русского языка: ок. 57000 слов. — С. 291.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

договора было дано в Кодексе законов о труде РСФСР 1922 г. Дальнейшая централизация правового регулирования трудовых отношений в СССР привела к тому, что значительная часть условий трудового договора определялась лишь законами и иными нормативными актами, а не основным законом о труде.

В 1990 г. договорная форма найма на работу предусматривалась Законом Российской Федерации «О предприятиях и предпринимательской деятельности» от 25.12.1990 г. № 445-1. Это послужило основанием для принятия Закона РФ «О внесении изменений и дополнений в Кодекс законов о труде РСФСР» от 25.09.1992 г. № 3543-1, который, в свою очередь, позволил сформулировать в основополагающем законодательном акте о труде единые требования, предъявляемые к порядку заключения трудовых договоров.

Индивидуальные трудовые договора являются одним из основополагающих документов локального договорного регулирования трудовых отношений на предприятии. Его содержание составляют договорные условия, которые определяются соглашением сторон на основании и в пределах, установленных трудовым законодательством, коллективными договорами и соглашениями.

Индивидуальный трудовой договор способствует включению работника в трудовой коллектив организации с момента подписания договора двумя сторонами, при этом на работника распространяются трудовое законодательство и локальные нормативные акты, принятые в данной организации. Индивидуальность принятия решения во многом зависит от максимизации полезности всех условий договора для выбирающей стороны.

Основные функции трудового договора приведены на рис. 3.1.

Функции трудового договора	
Правовая связь между работником и работодателем	Юридическая база для осуществления социально-трудовых отношений
Индивидуальный регулятор трудовых отношений	

Рис. 3.1. **Основные функции трудового договора**

Согласно перечисленным функциям трудовой договор становится основанием взаимообусловленных действий его сторон, которые периодически совершаются для реализации принадлежащих работнику и работодателю прав и исполнения взятых ими на себя

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

по договору обязанностей. Экономическая эффективность такого рода правовой связи во многом зависит от разработки наиболее четкого и идеального договора, приближенного к данной ситуации для соответствующих трудовых отношений. Важно также отметить, что заключение такого рода документа должно проходить в рамках трудового законодательства и защищаться аппаратом государственного принуждения.

3.3.2. ПОНЯТИЕ, СТОРОНЫ И СОДЕРЖАНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

Трудовой договор представляет собой установление правовой связи между работником и работодателем как основной функции трудового договора и как юридического факта, порождающего трудовые отношения. В России впервые упомянуто о трудовом договоре в проекте Закона Временного правительства (п.1), в котором устанавливалось, что «трудовой договор — есть договор, по которому одно лицо — нанимающийся — обязуется за вознаграждение предоставить другому лицу — нанимателю — свою рабочую силу для исполнения условленной работы...»[37]. Данный нормативный акт носит договорной характер о купле-продаже услуг труда.

В новом Трудовом кодексе Российской Федерации от 30.12.2001 г., в ст. 56 дано следующее определение данной дефиниции:

Вставка 3.10

«Трудовой договор — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную

[37] См.: *Таль Л.С.* Очерки промышленного рабочего права. — М., 1918. В дальнейшем этот нормативный акт получил свое развитие в период НЭПа, когда появились договора трудового найма и были допущены частнопредпринимательская деятельность и товарный обмен. КЗоТ РСФСР 1922 г. (ст. 17) определял договор как «соглашение, по которому одна сторона — нанимающаяся, т.е. наемный работник, предоставляет свою рабочую силу; другая сторона — дает вознаграждение за эту данность». В этом выражается товарный характер соглашения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

этим соглашением трудовую функцию, соблюдать в организации правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя».

Источник: ТК РФ Часть III, раздел III, глава 10, статья 56// Трудовой Кодекс. Новая редакция. — М.: Юркнига, 2006.

Современная формулировка подразумевает не только оплату труда за услуги труда, но и создание работодателем достойных условий и соблюдение регламентированных государством гарантий для реализации трудовых функций на предприятии работником.

Трудовой договор имеет **специфические признаки**:

- его предметом является личное выполнение трудовой функции;
- он направлен на выполнение работы определенного рода;
- подчинение работника в процессе выполнения трудовой функции правилам внутреннего распорядка;
- оплата труда по заранее установленным нормам, но не ниже гарантированного минимума, установленного на федеральном уровне, а также получение заработной платы своевременно и в полном размере;
- условия договора, ухудшающие положение работника по сравнению с трудовым законодательством, признаются недействительными.

Сторонами трудового договора являются работник и работодатель.

Сущность трудового договора основывается на добровольном и взаимном волеизъявлении сторон. Особое значение придается добровольности трудового договора как антиподу принудительного труда. Добровольность трудового договора — проявление свободы труда, исключающей внеэкономическое принуждение в части выбора партнера, расторжения трудового договора, соглашения на те или иные условия труда и ряде других.

Содержание трудового договора должно отражать обязательные и дополнительные условия труда, устанавливаемые по соглашению сторон. Именно они порождают права и обязанности работника и работодателя.

Трудовой кодекс Российской Федерации (ст. 57) следующим образом характеризует обязательные условия трудового договора (см. вставку 3.11).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вставка 3.11

Обязательные условия трудового договора

В трудовом договоре указываются:

- фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя, заключивших трудовой договор;
- сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;
- место и дата заключения договора.

Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

- место работы (если работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном подразделении организации, расположенном в другой местности, — с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения);
- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работы);
- дата начала работы, а в случае заключения срочного трудового договора также срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для его заключения;
- условия оплаты труда;
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- компенсации за тяжелую работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях труда;
- условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);
- условие об обязательном социальном страховании работника и др.

Стороны могут определить дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными правовыми актами.

Заключая трудовой договор, работник и работодатель при взаимном волеизъявлении сторон прежде всего должны договориться о месте работы, т.е. определить организацию, филиал, цех, отдел, где должна осуществляться трудовая функция работника. При определении трудовой функции указывается должность для служащих или уровень квалификации для рабочих. Оценивать уровень квалификации и объем знаний работника помогают Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий ра-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

бочих (ЕТКС) и Единая номенклатура должностей служащих, которую дополняет Квалификационный справочник[38] должностей руководителей, специалистов и других служащих. Данные нормативные документы призваны обеспечить единство в определении должностных обязанностей служащих и квалификационных требований, предъявляемых к каждой категории работников, а также разряды для рабочих.

Надо отметить, что трудовой договор представляет собой правовой акт конкретизации для работника при заключении трудового договора такого важного для него условия, как оплата труда.

К обязательным условиям можно отнести не только срок действия договора в случае, если заключается срочный трудовой договор, но и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения такого договора.

Дополнительные условия трудового договора не влияют на существование данного юридического акта, в частности к ним можно отнести испытательный срок, неразглашение охраняемой законом тайны, дополнительные условия страхования работника, особые условия.

Испытательный срок согласно ст. 70 ТК РФ вводится с целью проверки соответствия работника порученной работе и при приеме на работу на российских предприятиях не может быть более 3 месяцев, а для руководителей организаций, их заместителей, главных бухгалтеров и руководителей филиалов — 6 месяцев, если иное не установлено федеральным законодательством.

Продолжительность испытательного срока при приеме на работу в некоторых западных странах законом не регулируется, а определяется коллективными договорами и обычаями. Например, во Франции коллективным договором продолжительность испытательного срока устанавливается от 1 недели до 3 месяцев. Самый продолжительный испытательный срок при приеме на работе установлен в Швеции (до 6 месяцев), ФРГ (1 неделя — 6 месяцев), Финляндии (4—6 месяцев)[39]. В ряде стран устанавливается испытательный срок для различных категорий работников.

Расширение возможностей индивидуально-правового регулирования трудового договора по усмотрению сторон предполагает

---

[38] Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Издание официальное. 2-е изд., дополненное. — М.: Министерство труда и социального развития Российской Федерации, 2000.

[39] См.: *Киселев И.Я.* Указ соч. — С. 142.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

включение в дополнительные условия трудового договора (в его содержательную структуру) образовательного элемента, что довольно часто используется при разработке трудовых договоров в западных странах. Этот опыт поддержан и новым российским трудовым законодательством. Так, принципиально новым является введение ученического договора в ТК РФ (ст. 198), который является дополнительным к трудовому договору. Он предполагает, что работодатель в соответствии с этим договором осуществляет подготовку и переподготовку кадров только в том случае, если работник, прошедший профессиональную подготовку или переподготовку, будет трудиться на предприятии работодателя, организовавшего и финансировавшего весь комплекс мер, связанных с профессиональной подготовкой конкретного работника. Перспективой для России является трансформация трудового договора в договор труда и обучения (см. вставку 3.12.), причем оба эти элемента будут неразрывно слиты, как это происходит уже в ряде западных стран.

Вставка 3.12

Контрактное обучение и трудоустройство молодых специалистов

Попытка последовательного решения трудоустройства молодых специалистов после окончания обучения получила новое развитие путем принятия в нашей стране ряда нормативных документов в период проведения реформирования экономики. Так, на основании постановления Правительства Российской Федерации «О целевой контрактной подготовке специалистов с высшим и средним специальным образованием» от 19.09.1995 г. № 942 заключались контракты с выпускниками высших и средних профессиональных заведений из числа лиц, обучающихся за счет средств федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации. Это постановление предусматривает заключение двух видов контрактов: между студентом и работодателем; между студентом и учебным заведением. Целевая контрактная подготовка специалистов реализуется на основе заключения студентом контракта на срок до 3 лет с конкретным работодателем по предложению, которое делается руководителем учебного заведения не позднее чем за 3 месяца до окончания студентом учебного заведения. Работа (должность), предлагаемая выпускнику по контракту, должна соответствовать уровню и профилю его профессионального образования. Отдавая приоритет осуществлению целевой подготовки для удовлетворения потребнос-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тей в высококвалифицированных кадрах организаций, данное постановление порождает при наличии двух контрактов сложную правовую взаимосвязь между их сторонами: с одной стороны, у студентов появляется гарантированная возможность трудоустройства после окончания учебного заведения, а с другой стороны, контракты ограничивают студентов-выпускников в выборе работодателя, поскольку его им предлагает вуз, в котором они обучаются и получают специальность.

Отразить такое многообразие условий в трудовом договоре достаточно сложно, при этом их неоднозначность и невозможность всеобщего охвата не позволяют включить в договор все условия полностью, а это, в свою очередь, делает договор неявным. Так как трудовой договор является по сути управленческим, то в нем никогда нельзя отразить полностью все условия купли-продажи услуг труда, он определяет лишь общие «рамочные» условия, т.е. он не полон. В силу этих отличительных характеристик трудового договора в трудовых отношениях всегда в дополнении к юридически оформленным соглашениям существуют неформальные договоренности (см. вставку 3.13).

Вставка 3.13

Справка о масштабах правового регулирования неформальных трудовых отношений в России

Одной из особенностей развития российского рынка труда в 90-х гг. XX в. стало развитие неформальных трудовых отношений, т.е. тех отношений, которые существуют вне сферы легального регулирования и регистрации. В российской практике получило широкое распространение заключение трудовых договоров в устной форме. Согласно исследованиям, проведенным Институтом сравнительных исследований трудовых отношений, в новом частном секторе, к которому исследователи отнесли предприятия, созданные за годы рыночных преобразований, доля работников, нанимаемых на основе устной договоренности, составляла 18%.

Источник: Кларк С. Новые формы трудового договора и гибкость труда в России // Вопросы экономики. — 1999. — № 11.

Существующее российское трудовое законодательство формулирует лишь ***стандарты /примерные формы трудовых договоров***, содержащие рамочные условия формирования трудовых отношений между работником и работодателем. При разработке трудовых

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

договоров необходимо руководствоваться формами и рекомендациями по их составлению[40].

Правила о содержании трудового договора, установленные трудовым законодательством, являются едиными для всех работодателей — независимо от организационно-правовой формы, формы собственности и других обстоятельств.

Виды трудовых договоров. Существуют различные признаки, классифицирующие трудовые договора на отдельные виды.

Прежде всего это ***срок действия трудового договора***. В зависимости от него трудовые договоры можно разделить на договоры, заключаемые на определенный и неопределенный сроки.

Как показывает российская практика, подавляющее большинство трудовых договоров на предприятиях заключается без указания срока.

Срочные трудовые договоры заключаются в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения. В условиях рыночной экономики в заключении срочного договора заинтересован, как правило, работодатель, а работника обычно устраивает договор на неопределенный срок (см. вставку 3.14). Предполагается, что с таким договором связана постоянная работа, неограниченная каким-либо сроком.

Вставка 3.14

Справка

В период становления рыночных отношений (1990—1991 гг.) получила массовое распространение замена трудовых договоров, заключаемых на определенный срок, срочными трудовыми договорами (контрактами). Работодателей вполне устраивало положение, согласно которому работник, заключив срочный трудовой договор (контракт), терял право на увольнение по собственному желанию. Их интересам соответствовало правило о том, что по прошествии срока договора (контракта) они могли его расторгнуть без объяснения причин, что работник мог быть уволен досрочно по дополнительным основаниям, предусмотренным контрактом. В отдельных тру-

[40] См. ст. 67 ТК РФ. Постановление Минтруда России от 14.07.1993 г. «Об утверждении примерной формы трудового договора (контракта) с работником»; Постановление Правительства РФ от 16.03.2000 г. № 234 «О порядке заключения контрактов и аттестации руководителей федеральных государственных унитарных предприятий»; Распоряжение Мингосимущества РФ от 16.02.2000 г. № 189-р «Об утверждении Примерного контракта с руководителем федерального государственного унитарного предприятия».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

довых коллективах на срочные трудовые договоры (контракты) были переведены поголовно все работники, поэтому практика заключения таких договоров была приостановлена и была введена поправка (ч. 2 ст. 17 КЗоТ), в соответствии с которой работодатель обязан указать, по какой причине заключается срочный трудовой контракт и почему не могут быть установлены трудовые отношения на неопределенный срок. Эта поправка полностью соответствовала рекомендации МОТ от 02.06.1982 г. № 166[41].

Новый ТК РФ, учитывая негативные последствия заключения срочных трудовых договоров ранее, содержит их развернутый перечень, а также устраняет двусмысленность в толковании, когда срочный договор должен быть заключен в силу объективных обстоятельств и требований закона, а когда он может быть заключен по соглашению сторон[42]. В соответствии с названным критерием виды срочных трудовых договоров можно разделить следующим образом: заключенные по инициативе работодателя в зависимости от возможностей организаций; заключенные по инициативе работников в зависимости от личностных характеристик.

По инициативе работодателя в зависимости от возможностей организаций/производственной необходимости срочные трудовые договора заключаются с работниками:

- на время выполнения временных (до 2 месяцев) работ, сезонных работ на предприятии;
- для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности организации (реконструкция, монтажные, пусконаладочные и другие работы); для проведения срочных работ по предотвращению несчастных случаев, аварий, катастроф, эпидемий и др.; для замены временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы;
- поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период времени или для выполнения заведомо определенной работы; принимаемыми для выполнения заведомо определенной работы в случаях, когда ее выполнение (завершение) не может быть определено конкрет-

[41] См.: Рекомендация «О прекращении трудовых отношений по инициативе предпринимателя» № 166 принята на 68-й сессии Генеральной конференции МОТ // Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда. 1957—1990. Т. 2. — Женева; МБТ, 1991. — С. 1991—1996.

[42] См.: ТК РФ, часть 3, раздел III, глава 10, ст. 59 «Срочный трудовой договор» (ч. 1 и ч. 2).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ной датой; поступающими на работу в организации малого предпринимательства, а также к работодателям — физическим лицам и др.

По инициативе работника в зависимости от профессиональной принадлежности, физиологических возможностей и других характеристик срочные трудовые договоры заключаются:

- с творческими работниками средств массовой информации, организаций кинематографии, театров, театральных и концертных организаций, цирков, профессиональными спортсменами; с научными, педагогическими и другими работниками, заключившими трудовые договоры на определенный срок в результате конкурсного отбора; с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности;
- с пенсионерами по возрасту, а также с лицами, которым по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением разрешена работа исключительно временного характера;
- с лицами, работающими в данной организации по совместительству;
- с лицами, обучающимися по дневным формам обучения; с лицами, направленными на временные работы органами службы занятости населения, в том числе на проведение общественных работ и др.

Трудовые договоры классифицируются также по категориям работников, сфере действия, специальным условиям и порядку заключения.

Новый ТК РФ выделяет ***определенные категории работников***, труд которых имеет свои особенности регулирования. Наличие этих особенностей определяет специфическое содержание трудового договора для этих категорий работников, что позволяет классифицировать трудовые договоры на следующие виды:

- работа на Крайнем Севере и в приравненных к нему местностям;
- работа по совместительству;
- работа женщин и лиц с семейными обязанностями;
- работа лиц в возрасте до 18 лет;
- работа руководителя организации и членов коллегиального исполнительного органа организации;
- работа лиц, заключивших трудовой договор на срок до 2 месяцев;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- работа лиц, занятых на сезонных работах;
- работа лиц, работающих вахтовым методом;
- работа лиц, работающих у работодателей — физических лиц;
- работа надомников и др.

Трудовой договор, имеющий специфическое содержание, может регламентироваться определенным нормативным актом, содержащим те или иные особенности правового регулирования. К примеру, это касается профессиональных спортсменов[43], работников Крайнего Севера и приравненных к нему местностям[44], руководителей организации и членов коллегиального исполнительного органа организации[45], работающих по совместительству[46].

Форма договора тоже является критерием классификации трудовых договоров.

Индивидуализация содержания договора требует определенной его письменной формы. К примеру, совместительство предполагает заключение двух трудовых договоров:

- по основной работе;
- по совмещаемой работе.

Кроме этого, закон предусматривает заключение срочных трудовых договоров с руководителями предприятий[47]. Этот договор имеет свои особенности и представляет собой отдельный вид трудовых договоров, отличается своеобразием содержания, сторонами и срочным характером, так как заключается между собственником имущества и руководителем организации одновременно. Конкретный срок договора может устанавливаться учредительными документами организации и соглашением сторон. Но, при этом он не может быть менее 3 лет в соответствии с Примерным контрактом

---

[43] В соответствии с перечнями работ, профессий, должностей этих работников, утверждаемыми Правительством РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по урегулированию социально-трудовых отношений.

[44] См.: Закон РФ «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях» от 19.02.1993 г. № 4520-1 // «Российская газета» от 16.04.1993 г.

[45] См.: Постановление Правительства РФ от 16.03.2000 г. № 234 «О порядке заключения контрактов и аттестации руководителей федеральных государственных унитарных предприятий»// СЗ РФ от 27.03.2000 г. — № 13. — Ст. 1373.

[46] См.: ТК РФ, глава 44 «Особенности регулирования труда лиц, работающих по совместительству» // СЗ РФ от 7.01.02 (Часть I). — № 1. — Ст. 3.

[47] См.: ТК РФ, ст. 275.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

с руководителем федерального государственного унитарного предприятия[48], и не может превышать 5 лет в соответствии со ст. 58 ТК РФ.

Перед заключением трудового договора с руководителем организации могут быть установлены дополнительные процедуры, такие как: проведение конкурса, избрание или назначение на должность и др.

Процедуры и правила заключения договоров с руководителями должны быть предусмотрены в данном нормативном акте, содержание которого не должно ухудшать положение руководителя по сравнению с условиями, установленными трудовым законодательством. Это договор[49] со специфической фигурой, где должны быть гарантированы:

- высокая степень самостоятельности в сфере управления;
- высокий уровень качества жизни;
- мотивация этой специфической фигуры;
- возможность действовать в условиях определенного предпринимательского риска.

Эти широкие полномочия предполагают необходимость определенного контроля со стороны собственника и наличие ответственности обеих сторон договора. Но в то же время собственник имущества не имеет права вмешиваться во властные полномочия руководителя по управлению трудом и имуществом предприятия. Договор имеет цель полнее учесть способности руководителя, повысить ответственность за работу и теснее увязать его трудовую деятельность с результатами работы трудового коллектива.

3.3.3. ПОРЯДОК ЗАКЛЮЧЕНИЯ И РАСТОРЖЕНИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

Уже на этапе приема работника на предприятие, т.е. при заключении трудового договора, определяются условия труда, его оплаты, предоставления дополнительных льгот и компенсаций и др., которые в дальнейшем могут так или иначе повлиять на финансовые результаты деятельности предприятия, повлечь снижение или увеличение налогового бремени и т.д. Поэтому необходи-

[48] Распоряжение Мингосимущества РФ от 16.02.2000 г. № 189-р «Об утверждении Примерного контракта с руководителем федерального государственного унитарного предприятия» (с изменениями от 09.06.2000 г.) // «Российская газета», от 29.03.2000 г., № 61.

[49] См.: СЗ РФ от 27.03.2000 г. — № 13. — Ст. 1373.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мо, с одной стороны, соблюдать все установленные законодательством нормы, а с другой — ясно представлять последствия того или иного условия, включенного в трудовой договор. В связи с этим необходимо знание основных вопросов трудового законодательства, касающихся, в том числе, порядка заключения трудового договора, изменения его условий, расторжения договора, выплаты предусмотренных законом компенсаций увольняемым работникам и т.п.

В соответствии с российским законодательством трудовой договор вступает в силу со дня его подписания сторонами либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя[50]. Законодательством предусмотрены последствия при невыходе на работу работника в установленные сроки без уважительных причин. В этом случае договор аннулируется, если работник не вышел на работу в день начала работы, определенного трудовым договором, а если день не определен договором, — то на следующий рабочий день после вступления договора в силу.

Основной гарантией при заключении трудового договора является запрет на необоснованный отказ в заключении трудового договора, т.е. запрещение ограничений при приеме на работу в зависимости от пола, расы, национальности, социального происхождения, убеждений, языка, места жительства и других обстоятельств (к примеру, беременность и наличие детей). Лицо, которому отказано в заключении трудового договора, вправе потребовать от работодателя сообщить причины отказа в письменной форме.

При приеме на работу запрещается требовать от работника документы помимо предусмотренных законодательством. Но в некоторых случаях, с учетом специфики работы работодатель вправе потребовать дополнительные документы, к примеру при приеме работников общественного питания, детских учреждений — оформленную медицинскую книжку, при приеме инвалидов — индивидуальную реабилитацию инвалида, выданную МСЭК[51], и др.

Несмотря на правовую регламентационную необоснованность требования дополнительных документов при приеме на работу, многие работодатели включают в список необходимых документов представление рекомендации с предыдущего места работы. Рекомендация представляет собой специфический актив работника,

[50] См.: ТК РФ, ст. 61.

[51] См.: ст.11 ФЗ «О социальной защите инвалидов в РФ» от 24.11.1995 г., МСЭК — медико-социальная экспертная комиссия.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

который необходим ему для подачи более полной информации о себе как о потенциальном работнике, а для работодателя — документ, имеющий определенную направленность на снижение асимметрии информации между работником и работодателем.

Поведение работника на начальных стадиях оформления трудового договора может иметь для фирмы определенную внутреннюю ценность, оно может выступать как гарант нормальных долгосрочных отношений в рамках одной организации. Поэтому трудовым законодательством предусмотрено право работодателя иметь персональные данные работника с целью их накопления и обработки исключительно в целях обеспечения соблюдения законов, содействия работникам в трудоустройстве, обучении, продвижении по службе и т.п.

Существует определенный **порядок заключения трудового договора**.

Трудовой договор заключается в письменной форме в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу (один экземпляр находится у работника, другой — у работодателя с подписью работника о получении одного экземпляра договора). Удобство письменной формы трудового договора состоит в том, что важнейшие условия соглашения между работодателем и работником фиксируются в едином правовом акте, обязательном для сторон. Трудовой договор считается оформленным в день его подписания сторонами.

Работодатель издает приказ о зачислении работника на работу, который должен быть объявлен работнику под расписку в трехдневный срок со дня фактического начала работы. Содержание приказа должно соответствовать условиям заключения договора, в нем также указывается испытательный срок. Если срок истек, то считается, что работник выдержал испытание. Уменьшение заработной платы в период испытательного срока не допускается. Администрация организации (работодатель) обязана до заключения трудового договора ознакомить работника под роспись с коллективным договором и иными локальными нормативными актами, регулирующими его труд (должностной инструкцией, внутренним распорядком дня и т.д.).

На работника на основании приказа о приеме на работу администрация предприятия заполняет личную карточку Т-2 на основании соответствующих документов.

Сведения о приеме на работу администрация обязана занести в трудовую книжку. Трудовые книжки ведутся на всех работников

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

в соответствии с Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек[52], и служат официальным документом, подтверждающим трудовой стаж и трудовую деятельность работника. Трудовые книжки ведутся на каждого работника, проработавшего в организации свыше пяти дней, если работа является для работника основной. При поступлении работника на работу впервые работодатель обязан оформить трудовую книжку и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования. Все сведения вносятся в трудовую книжку полностью, без сокращения. Все изменения заносятся на основании документов по последнему месту работы. Изменения могут касаться перевода на другую должность, поощрений и награждений, а также увольнений с занимаемой должности и прекращения трудовых отношений на предприятии. К примеру, по желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся по основному месту работы на основании документа, подтверждающего факт наличия данной работы.

Основания и оформление расторжения трудового договора.

В российском законодательстве о труде используется несколько терминов, связанных с разрывом трудовых отношений: «прекращение», «расторжение», «увольнение», «отстранение». «Прекращение» — более объемное понятие, включающее и расторжение, и увольнение, оно означает прекращение трудовых правоотношений по всем основаниям, предусмотренным трудовым законодательством.

Основаниями для прекращения трудового договора могут быть:

1) расторжение трудового договора по инициативе работника;

2) расторжение трудового договора по инициативе работодателя;

3) расторжение трудового договора по соглашению сторон;

4) прекращение действия трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон;

5) прекращение действия трудового договора вследствие нарушения установленных ТК РФ и иными федеральными законами правил заключения трудового договора;

6) другие обстоятельства.

Работник по собственной инициативе может расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, т.е. уво-

[52] Утверждена Постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 10.10. 2003 № 69 «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

литься по собственному желанию. Такое увольнение работника производится по письменному заявлению не позднее чем за две недели до срока увольнения. При согласовании и взаимному согласию сторон трудового договора увольнение может произойти сразу.

Предупреждение об увольнении работника по собственному желанию имеет определенное юридическое значение: в течение срока предупреждения ни одна из сторон трудового договора не имеет права в одностороннем порядке расторгнуть его. К примеру, если работник уйдет с работы до окончания срока предупреждения без согласия работодателя, то это можно расценивать как прогул, а в этом случае работодатель вправе уволить его за прогул без уважительных причин. Администрация не вправе уволить работника без его согласия до истечения срока предупреждения об увольнении, и в этом случае работник подлежит восстановлению на прежней работе.

Действующее в России трудовое законодательство в целях охраны права граждан на труд предусматривает ***общий порядок расторжения трудового договора***. Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы (за исключением сохранения места работы (должности). Увольнение оформляется приказом работодателя. Запись об увольнении заносится в трудовую книжку в точном соответствии с законодательством и формулировкой приказа со ссылкой на статью (к примеру, «по собственному желанию», ст. 80 ТК РФ). Администрация обязана в день увольнения выдать работнику трудовую книжку и сделать расчет. По письменной просьбе работника администрация должна выдать ему заверенные копии документов, связанных с работой.

Обеспечение гарантий при увольнении в соответствии с законодательными актами о труде связано:

1) *с выплатой выходного пособия работнику*:

а) в размере 2-недельного среднего заработка при расторжении трудового договора в связи с:

- отказом работника от перехода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствием у работодателя соответствующей работы;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- призывом работника на военную службу или направлением его на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу;
- восстановлением на работе работника, ранее выполнявшего эту работу;
- отказом работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем;
- признанием работника полностью не способным к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- отказом работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора;

б) в размере среднемесячного заработка в случаях:

- невозможности перевода работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя в данной местности работу;
- ликвидации предприятия;
- сокращения численности или штата;

2) *с выплатой компенсации при увольнении за все неиспользованные отпуска.*

Данные выплаты должны быть включены в расчет и выданы работнику при увольнении.

Таким образом, определенный государством порядок в виде законодательных норм о расторжении трудового договора предусматривает в первую очередь защиту работника и охраняет его права.

РЕЗЮМЕ

Трудовые отношения являются одним из проявлений правовых отношений, регулируемых законодательством. Национальные законодательные нормы способствуют развитию отношений между работниками и работодателями на предприятиях. В последние годы происходит фундаментальная трансформация правовой системы, нацеленная на создание правового обеспечения функционирования рынков, в том числе и рынка труда. Важнейшим вопросом сегодняшнего дня в регулировании трудовых отношений на предприятии является проблема мобильности нормативной базы законодатель-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ства с точки зрения быстрой ее «подстройки» к меняющейся экономической обстановке в стране, так как быстрые изменения в экономике России требуют быстрого отклика на эти изменения основных рамочных условий в сфере труда, а институциональное регулирование, в свою очередь, задает границы экономического поля.

Социальное партнерство также является инструментом изменений в обществе, так как представляет собой основу общественного механизма регулирования социально-трудовых отношений в социальном государстве. Идеи социального сотрудничества в сфере труда и трудовых отношений выражаются прежде всего в виде трехстороннего и двустороннего сотрудничества между субъектами в сфере труда, или по принятой терминологии, — трипартизма и бипартизма.

Как известно, социальное партнерство представляет собой такой тип и систему отношений, при котором в рамках социального мира обеспечивается согласование интересов сторон социально-трудовых отношений. Субъектами этих отношений являются профсоюзы как представители интересов работников, союзы работодателей и государство.

Идея социального партнерства давно реализована в странах с развитой рыночной экономикой. Российские законодательство и практика методом проб и ошибок стараются определить приемлемую для сегодняшних условий модель социального партнерства. Для этого впервые предпринята попытка создать механизм согласования интересов на договорной основе не только на уровне отдельного предприятия или отрасли, но и на уровне государства в целом, так как социальное партнерство, его формирование и развитие являются важнейшими факторами и показателями социальной, политической, нравственной и идеологической зрелости самого социального государства и общества в целом.

Правовой основой договорных отношений может служить договор. Договорное регулирование в трудовой сфере основано на предоставлении субъектам трудовых отношений договорной свободы: для работодателя — это возможность отобрать работников, отвечающих требованиям производства; для работников — это свободный выбор видов занятости, удовлетворяющих личным потребностям и интересам. Являясь основанием возникновения и существования во времени трудовых правоотношений, договор выполняет специфическую функцию регулятора.

Установление договорных отношений означает регулирование фактической деятельности работника, с одной стороны, и работо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дателя, предоставляющего условия для осуществления работы — с другой. Эта деятельность касается различных аспектов отношений по труду на предприятии: выполнение работниками определенной трудовой функции, оплата результатов труда работников, создание нормальных условий работы и т.д. На предприятии индивидуальный трудовой найм оформляется юридически в виде трудового договора, который работник заключает при непосредственном контакте с работодателем.

Содержание трудового договора включает ряд вопросов, оформленных юридически: место работы с указанием структурного подразделения; дата начала работы; наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция; права и обязанности сторон трудового договора; характеристики условий труда; рабочее время и время отдыха; оплата труда (в том числе дополнительные выплаты, надбавки, льготы); виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью, и др. Многие вопросы регламентации трудовой деятельности не представляется возможным включить в трудовой договор. В силу этой неполноты они могут только подразумеваться, а не фиксироваться в явном виде, поэтому трудовой договор неявен, тем не менее трудовой договор уже является бесспорным средством снижения неопределенности, так как при закреплении в нем прав и обязанностей стороны трудовых отношений могут иметь юридические основания для того, чтобы воспротивиться некоторым решениям своих партнеров.

Для того чтобы основополагающие критерии правовой регламентации трудовых отношений в организации носили явный характер, необходима система институтов контроля и соблюдения за выполнением трудовых договоров и их защитой.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте основные методы правового регулирования в сфере труда. Каковы основные признаки современных методов правого регулирования в социально-трудовых отношениях в России?

2. Охарактеризуйте основные виды нормативных правовых актов регулирования в сфере труда. В чем заключается принцип единства и дифференциации трудового законодательства?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. В чем состоят особенности действовавших и действующего на современном этапе на территории России кодексов законов о труде? В чем их преимущества и недостатки? Почему их принятие и изменение являются немобильными?

4. Охарактеризуйте основные источники, принципы и институты международно-правового регулирования в области трудовых отношений. Каково его влияние на национальные нормы в сфере труда?

5. Каким должен быть подход к созданию социального государства и его воздействию на общественные отношения?

6. Проанализируйте правовую и экономическую сущность социального партнерства.

7. Определите задачи и формы осуществления социального партнерства. Какова роль социального партнерства в регулировании трудовых отношений на предприятии?

8. Сформулируйте общие и отличительные черты коллективных договоров и соглашений.

9. Дайте определение и значение трудового договора как локального правового нормативного акта предприятия. Определите экономическую сущность трудового договора. Как это должно влиять на содержание правовых условий такого договора?

10. Каков порядок заключения трудовых договоров и каковы юридические гарантии при приеме на работу для работника и для работодателя? Когда и при каких обстоятельствах назначается испытательный срок при заключении трудового договора?

11. Расторжение трудового договора: общая характеристика оснований и их классификация. Каковы основные гарантии для работников при их увольнении?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Александров Н.Г.* Трудовое правоотношение: Монография. — М.: Проспект, 2008. — 344 с.
2. *Дедов Д.И.* Правовое регулировании рынка труда.— М.: Стоглавъ-Н, 2000.
3. *Киселев И.Я.* Зарубежное трудовое право: Учебник для вузов. — М.: Издательская группа НОРМА—ИНФРА-М, 1998.
4. *Киселев И.Я.* Сравнительное и международное трудовое право: Учебник для вузов. — М.: Дело, 1999.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Отв. ред. А.М. Куренной, С.П. Маврин, Е.Б. Хохлов. — 2-е изд., доп. — М.: Издательский Дом «Городец», 2007.
6. *Куренной А.М.* Трудовое право: на пути к рынку. — 2-е изд. доп. и перераб. — М.: Дело, 1997.
7. *Нуртинова А.Ф., Окуньков Л.А., Френкель Э.Б.* Комментарий к законодательству о социальном партнерстве. — М.: Юристъ, 1996.
8. Российское трудовое право: Учебник / Под ред. А.Д. Зайкина. — М., 1997.
9. *Сыроватская Л.А.* Трудовое право: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юристъ, 2000.
10. Европейская социальная хартия. Принята Советом Европы в г. Страсбурге 03.05.1996 г. См. Консультант Плюс: Международное Право.
11. Хартия европейского сообщества об основных социальных правах трудящихся. Принята в г. Страсбурге 09.12.1989 г. главами государств и правительств стран —членов Европейского сообщества // Библиотечка «Российская газета», вып. 22—23. — М., 1999. — С. 56—59.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Глава 4

СТРУКТУРА И РАЗВИТИЕ РЫНКА ТРУДА С ПОЗИЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. РЫНОК ТРУДА, ЕГО МЕХАНИЗМЫ И ИНСТИТУТЫ КООРДИНАЦИИ

Развитие рыночных отношений в сфере труда приводит к тому, что государство перестает быть монополистом в использовании трудовых ресурсов, и возникает прямая экономическая взаимосвязь между работодателями и наемными работниками.

Рынок труда представляет собой систему отношений между владельцами рабочей силы, предъявляющими спрос на рабочие места с определенными характеристиками (т.е. предложение труда), и владельцами средств производства, предъявляющими спрос на рабочую силу определенного качества.

В этой связи некоторые исследователи справедливо подчеркивают, что купля-продажа рабочей силы состоится лишь в том случае, если работник соответствует требованиям рабочего места, а предлагаемое работнику рабочее место — интересам работника. В современной рыночной экономике этот факт получил такое значение, что уже недостаточно говорить о рынке труда как о рынке живого труда. Появились веские основания включить в рынок труда и рынок рабочих мест, поскольку постоянно имеются спрос на них и их предложение на рынке труда. Если учесть эти требования, то понятие «рынок труда» включает в себя как рынок живого труда (рынок рабочей силы), так и рынок рабочих мест[1].

Рынок труда выполняет две основные социально-экономические функции — распределение людских ресурсов по альтернативным видам занятости (по профессиям, отраслям, предприятиям,

[1] См.: *Томилов В.В., Семеркова Л.Н.* Маркетинг рабочей силы. www.marketing.spb.ru/read.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

территориям) и распределение доходов в форме окладов, заработной платы как стимула и как вознаграждения за труд. Реализация этих функций рынка труда должна содействовать эффективности, т.е. максимизации производительности, максимизации доходов, экономическому росту, социальной справедливости и, наконец, обеспечению равных для всех возможностей доступа к рабочим местам и профессиональной подготовки.

Комплексное представление о видах, основных субъектах рынка труда, его составных элементах, механизмах функционирования и основных институтах приведено на рис. 4.1[2].

Из рисунка ясно, что рынок труда — это чрезвычайно сложное социально-экономическое явление, которое изучается целым рядом наук, регулируется множеством законодательных и нормативных актов (о которых сказано в главе 3).

Анализ рынка труда с позиции организации охватывает целый блок вопросов:

Во-первых, это изучение таких видов рынка труда, как региональный, муниципальный и профессиональный. В случае, если сфера и масштабы деятельности компании распространяются за пределы региона, для компании могут представлять интерес как национальный рынок труда в целом, так и рынки труда других стран.

Во-вторых, основными субъектами рынка труда, как известно, являются работники, работодатели и государство. Однако в последние годы резко возросла значимость в социально-трудовых отношениях общественных организаций. Все более фундаментальную роль в регулировании внутрифирменных социально-трудовых отношений играют союзы работодателей, которые наряду с государством задают рамочные условия их деятельности, тем самым предопределяя и кадровую политику организаций. К примеру, об этом свидетельствует такой важный документ, как принятая 05.02.2008 г. очередным съездом РСПП новая редакция Социальной хартии российского бизнеса, которая официально признана национальным документом, соответствующим Глобальному договору ООН. Новая редакция Социальной хартии, обеспечивая преемственность с первоначальной Хартией 2004 г., учитывает совре-

---

[2] См.: *Мазин А. Л.* Экономические тенденции развития российского рынка труда в переходной экономике / Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. Нижний Новгород, 2004. С. 17.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Рис. 4.1. Рынок труда

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

менную корпоративную практику, а также мировые и отечественные тенденции в области корпоративной ответственности (см. вставку 4.1).

Вставка 4.1

Социальная хартия российского бизнеса (в сокращении)

Мы, представители делового сообщества Российской Федерации,

понимая и принимая свою долю ответственности за судьбу России,

считая, что успешное развитие предпринимательской деятельности невозможно без устойчивого развития общества и неотделимо от него,

содействуя успехами своей предпринимательской деятельности увеличению общественного богатства и социальному прогрессу,

заключили настоящую Хартию об основополагающих принципах ответственного ведения бизнеса, которым мы намерены добровольно следовать.

Социальная миссия бизнеса

Мы, представители делового сообщества, видим свою общественную миссию в обеспечении устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека...

Основные принципы

Экономическая свобода и ответственность ...

Партнерство в бизнесе

Акционеры, собственники, инвесторы

Доверие со стороны акционеров, собственников и инвесторов — одна из ключевых ценностей в нашей деятельности...

Работники

Мы признаем работников важнейшим активом компании. Мы относимся к жизни человека как к высшей ценности. Для нас нет, и не может быть компромисса между здоровьем, безопасностью работника и получением прибыли.

Мы строим взаимоотношения с работниками на основе социального партнерства, общности целей, уважения взаимных интересов, реальности принимаемых сторонами обязательств и добросовестности их исполнения.

Мы поощряем стремление работников к производительному и эффективному труду.

Мы признаем трудовые права работников как неотъемлемую часть прав человека и соблюдаем установленные законом права работников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Мы признаем право работников на заключение коллективных договоров, право на свободу объединений и не создаем никаких препятствий для реализации этих прав.

Мы признаем право работника на достойное вознаграждение за результаты труда, стремимся обеспечивать своих работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни.

Мы стремимся создавать и поддерживать такие условия труда, которые не наносят ущерб здоровью и человеческому достоинству работников.

Мы обеспечиваем охрану труда работников, принимаем меры по снижению рисков несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Мы не допускаем в своих действиях дискриминационной политики и гарантируем работникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений.

Мы не допускаем на своих предприятиях принудительного труда, использование детского труда и выступаем за их устранение.

Мы способствуем раскрытию профессиональных и личных способностей наших работников, создаем возможности для профессионального и карьерного роста.

Мы выстраиваем честные отношения в общении со своими работниками и обеспечиваем им доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции.

Мы поддерживаем участие работников в решении принципиальных вопросов развития предприятий, принимаем во внимание их предложения, требования и жалобы.

Мы стремимся предупреждать трудовые споры и конфликты, а в случае их возникновения, участвуем в открытых переговорах с работниками, признавая взаимную ответственность сторон социального партнерства.

Мы ответственно подходим к решению проблем занятости, которые могут возникать в связи с принимаемыми компаниями решениями, сотрудничаем с правительственными учреждениями, объединениями работодателей и работников, другими организациями, а также друг с другом по вопросам регулирования трудовых отношений, занятости и использования рабочей силы.

Потребители

Смысл нашей деятельности — в надежном и качественном удовлетворении запросов и ожиданий потребителей наших товаров и услуг...

Права человека...

Сохранение окружающей среды...

Участие в развитии местного сообщества...

Заключительные положения...

Принята 5 февраля 2008 года на съезде РСПП

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В-третьих, изменения трудовой структуры населения имеют принципиальное значение для всех его субъектов — работников (и их объединений), работодателей (и их объединений) и государства, поскольку во многом определяют модели их поведения на данном рынке. С позиции организации эти изменения оказывают самое непосредственное влияние на такие значимые параметры ее деятельности, как наличие на рынке достаточного количества рабочей силы, ее характеристики — демографические, профессионально-квалификационные и др., определяющие особенности ее кадровой политики, величину текущих и потенциальных издержек на труд (переменных и квазипостоянных), влияющих на величину общих издержек и конкурентоспособность, и т.д. Трудовая структура населения важна для работодателей и по той причине, что трудовое поведение, мотивация работников, система предпочтений во многом предопределяются демографическими показателями, что, в свою очередь, диктует расстановку акцентов на всех элементах кадровой политики (в системах найма, вознаграждения, развития, высвобождения и т.д.). Аналогично влияют на кадровую политику напряженность на рынке труда (масштабы и структура безработицы), а также конъюнктура рынка труда (соотношение спроса и предложения и т.д.).

В-четвертых, рынок труда, если он складывается стихийно, позволяет достичь максимизации производительности и максимизации доходов. Однако для достижения социальной справедливости и гарантии равных возможностей доступа к рабочим местам рынок должен регулироваться определенными институтами, заинтересованными в сохранении социального мира. Именно таким институтом выступает в первую очередь государство, вырабатывающее для регулирования рынка труда определенную стратегию. Кроме того, значительную роль в регулировании рынка труда играют местные администрации, органы социального обеспечения, общественные организации, неформальные институты (традиции, обычаи, нравы, культура и др.).

Стратегия регулирования рынка труда должна отвечать на вопрос, какие приоритеты закладываются в систему мер: учет непосредственных жизненных интересов всех членов общества, особое внимание к положению наименее обеспеченных граждан, требования справедливости при распределении результатов общественного производства. Выбор этих приоритетов определит социальную окраску процесса регулирования рынка труда, обусловит принципы регулирования рынка труда и его конкретные методы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Хорошо продуманная политика на рынке труда может и должна быть одновременно эффективной и справедливой.

Меры, принимаемые государством для регулирования рынка труда, имеют для организаций весьма важное значение. При этом и меры по содействию спроса на труд, и меры по стимулированию предложения труда потенциально снижают издержки работодателя на рабочую силу. Так, к снижению издержек приводят субсидирование зарплаты, снижение налогов, государственные программы профобучения и переподготовки, снижающие потребности во внутрифирменном обучении, и др.

В-пятых, анализ состояния рынка труда с позиции организации предполагает изучение реального соотношения между спросом и предложением труда, задающего характеристики занятости, мобильности между секторами экономики и т.д. Учитывая переходное состояние экономики России, это соотношение во многом задается процессами, происходящими на национальном рынке труда России.

Российский рынок труда в целом характеризуется высокой динамичностью протекающих на нем процессов. Происходят глубинные перемены в общей картине занятости. Прежде всего важно отметить падение уровня экономической активности населения с 1992 по 1998 г.: общее снижение участия в рабочей силе составило около 9 процентных пунктов для населения в возрасте 15—72 лет и чуть больше 8 процентных пунктов для населения в трудоспособном возрасте[3].

После 2000 г. Федеральная служба государственной статистики (Росстат, до 2004 г. — Госкомстат РФ) ежегодно фиксирует как рост экономической активности населения, так и рост числа занятых в экономике страны (табл. 4.1).

Ведущая роль в систематическом росте занятости в экономике России в рассматриваемом периоде принадлежит неформальному сектору, охватывающему ныне $^1/_5$ занятых. В официальном секторе характерно продолжение сокращения численности занятых на крупных и средних предприятиях и ее увеличение на малых. В результате доля первых в общем числе занятых в стране снизилась до 59%, а доля вторых повысилась до 12%. При этом отрицательная динамика численности персонала по совокупности крупных и средних предприятий лишь в малой степени связана со сменой технологий.

[3] См.: Обзор занятости в России. Вып. 1 (1991—2000 гг.) — М.: ТЕИС, 2002. — С. 29.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 4.1

Численность экономически активного населения (тыс. человек)

Показатели	*2000 г.*	*2001 г.*	*2002 г.*	*2003 г.*	*2004 г.*	*2005 г.*	*2006 г.*
Численность экономически активного населения [1] — всего	72 332	71 411	72 421	72 835	72 909	73 811	74 187
мужчины	37 499	36 905	36 997	37 206	37 079	37 511	37 643
женщины	34 833	34 506	35 423	35 629	35 831	36 300	36 544
в том числе:							
занятые в экономике — всего	65 273	65 124	66 266	67 152	67 134	68 603	69 189
мужчины	33 754	33 527	33 709	34 199	34 177	34 710	35 012
женщины	31 519	31 596	32 557	32 953	32 958	33 893	34 176

1) По материалам выборочных обследований населения по проблемам занятости: 2000—2006 гг. — на конец ноября;
за 2006 г. — включая данные обследования населения по проблемам занятости в Чеченской Республике.
Источник — данные Росстата.

По данным ежеквартально проводимых обследований по проблемам занятости населения в рассматриваемом периоде ежегодно около 5 млн лиц трудоспособного возраста из числа экономически неактивного населения выражали желание работать, причем почти 3 млн из них имели опыт работы. Это серьезный резерв рабочей силы, который может реально оказаться на рынке труда при улучшении его конъюнктуры на многих локальных рынках труда, включая условия труда и особенно его оплату.

На фоне положительных сдвигов в динамике общей численности занятых и безработных изменился характер дисбаланса между спросом на рабочую силу и ее предложением. Он стал в значительно большей степени двусторонним, чем это было в период экономического кризиса.

Судя по данным о движении вакансий на предприятиях и в организациях, предоставлении ими сведений о вакансиях в территориальные органы государственной службы занятости, заметно повысилась реальная потребность в заполнении образуемых вакансий и ухудшилась ее реализация. В результате число вакансий, фиксируемых по совокупности крупных и средних предприятий

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

по состоянию на конец года, практически удвоилось: с 0,8% списочной численности персонала в 1998 г. до 1,7% в 2001—2006 гг. Это характерно для большинства отраслей экономики, и в первую очередь — для всей сферы материального производства.

Современный двусторонний характер дисбаланса на рынке труда во многом обусловлен сложившейся практикой использования профессионально-квалификационного состава рабочей силы. Как свидетельствует Росстат, нет должного соответствия между уровнем профессионального образования занятых и выполняемой ими работой. Почти 30% лиц с высшим образованием и более 60% со средним специальным рассредоточены по занятиям, где лишь в немногих случаях может требоваться подобное образование. Первопричиной такого положения является экономический кризис 90-х гг., и оказались в нем преимущественно те, кто получил профессиональное образование еще в советский период. Однако эта ситуация все более распространяется на современных выпускников профессиональных учебных заведений. Причем, если их занятия и соответствуют уровню образования, то далеко не всегда — полученной специальности. По данным Федеральной службы по труду и занятости, $^1/_3$ оканчивающих профессиональные училища, $^3/_4$ — техникумы и $^3/_5$ — вузы трудоустраиваются не по специальности и, следовательно, не набирают практических навыков, необходимых для реального овладения ею.

Кроме того, по демографическим прогнозам после 2007 г. в течение последующих 10 лет будут отмечаться ускоренные темпы снижения абсолютной численности экономически активного населения — до 1—1,5% в год. Эта тенденция в совокупности с ростом спроса на труд, обусловленным ожидаемым экономическим ростом, скорее всего, приведут к росту вакантных рабочих мест и еще большим проблемам с их заполнением.

С другой стороны, наблюдается значительный рост спроса на профессиональное образование — за вторую половину 1990-х — начало 2000-х гг. численность студентов дневных отделений только государственных высших и средних специальных учебных заведений в расчете на 10 000 человек населения выросла почти на $^1/_3$. Прием студентов за последние 5 лет увеличился также почти на $^1/_3$. Таким образом, сокращение численности экономически активного населения будет в предстоящие годы в некоторой степени «компенсировано» ростом его качественных характеристик, что создаст необходимые предпосылки и для реструктуризации системы рабочих мест, внедрения трудосберегающих технологий. Однако этот по-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

зитивный результат может быть достигнут только при обеспечении должной связи сферы экономики и профессионального образования. Ее налаживание — важная социально-экономическая задача, связанная с целым комплексом проблем. Среди них четкое представление о перспективах рынка труда и путях совершенствования условий труда, включая его оплату. Вместе с тем происходящая «революция притязаний» в виде существенного роста резервной заработной платы у молодежи[4] окажет повышательное влияние на уровень заработной платы в народном хозяйстве в целом.

Как уже отмечалось, с позиции организации наиболее актуальным является анализ положения на региональном и локальном рынках труда. Данные Росстата показывают, что наблюдаются заметные различия положения на территориальных рынках труда (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Экономическая активность, занятость и безработица населения (2006 г., %)

	Уровень экономической активности, %	Распределение экономически активных (%)	
		Занятые	Безработные
Российская Федерация в целом	66,1	92,8	7,2
В том числе федеральные округа:			
Северо-Западный	69,6	95,0	5,0
Уральский	67,7	93,2	6,8
Центральный	67,0	95,9	4,1
Дальневосточный	66,7	92,5	7,5
Приволжский	66,1	93,1	6,5
Сибирский	64,7	91,0	9,0
Южный	62,8	86,3	13,7

Источник: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2007: Стат. сб. / Росстат. — М., 2007. — С. 118, 135. Раздел «Труд».

[4] См.: *Магун В.* Революция притязаний и изменения жизненных стратегий молодежи: 1985—1995 годы // Революция притязаний и изменение жизненных стратегий молодежи. — М.: Изд-во Института социологии РАН, 1998. — С. 7—39.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Федеральные округа расположены в порядке убывания уровня экономической активности населения. Однако, как следует из приведенных данных, их дифференциация значительно больше по соотношению занятости и безработицы. Как правило, еще сильнее эта дифференциация внутри каждого из округов. Так, в самом благополучном Северо-Западном округе уровень безработицы колебался от 2,4% в Санкт-Петербурге до 12,4% в Республике Коми. Самое сложное положение в Южном округе, где в национальных республиках Северного Кавказа минимум безработицы согласно данным Росстата составил 8,5% (Северная Осетия), а максимум — 66,9% (Чеченская Республика). В самой крупной республике — Дагестане — уровень безработицы достиг 22,3%.

Таким образом, охарактеризованная ситуация на рынке труда России не может не сказываться на развитии отдельных организаций, их кадровой политике и должна быть предметом пристального анализа. Поэтому анализ рынка труда, осуществляемый организацией, рациональнее всего выделять в отдельное направление кадровой политики.

4.2. МЕТОДИКА И ТЕХНОЛОГИЯ ИЗУЧЕНИЯ РЫНКА ТРУДА С ПОЗИЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

При определении задач и направлений развития организации необходимо исследование таких характеристик спроса и предложения, как их соотношение; факторы, влияющие на их объем и структуру; показатели, характеризующие их динамику; организационно-экономические и социально-политические рычаги и методы согласования спроса и предложения.

Для успешного изучения конъюнктуры спроса и предложения на рынке труда в последние годы стала успешно применяться методология маркетинга.

4.2.1. АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

При исследовании предложения рабочей силы наряду с общим анализом динамики и уровня экономической активности населения важно сегментировать рынок труда.

Сегментация рынка труда для работодателя представляет собой разбивку предложения рабочей силы и спроса на нее на группы, выражающие совокупности, которые одинаково реагируют на один и тот же побудительный мотив занятости.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

С точки зрения целевых рынков для работодателей маркетинг рынка труда можно представить матрицей (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Маркетинг рынка труда для работодателей

Общие характеристики	Маркетинговый подход		
	Массовый маркетинг	Множественная сегментация	Единичная сегментация
Целевой рынок	Широкий круг потенциальных работников	Две или несколько хорошо ориентированных групп работников	Одна хорошо определенная группа работников
Трудовые услуги	Предоставляемые работниками массовых профессий	Отличительные черты отдельных групп: молодых специалистов, женщин и т.д.	Услуги труда работников отдельных профессий с конкретным опытом работы
Резервная (запрашиваемая) заработная плата	Один общий диапазон зарплаты	Отличительный диапазон в зарплате для каждой группы	Один диапазон в зарплате, приспособленный для одной группы наемных работников
Ориентация в стратегии маркетинга	На различные типы работников через широкую программу маркетинга	На два или несколько сегментов через различные маркетинговые планы	На конкретных работников через узкоспециализированную программу маркетинга

Сегментация рынка труда способствует достижению нескольких целей:

1) проводится для анализа рыночных возможностей;

2) открывает возможности для изучения рынка труда как с точки зрения его величины, так и с точки зрения исследования его характера;

3) позволяет обосновать политику в отношении персонала;

4) обосновывает программы подготовки и переподготовки кадров, сохранения и расширения рабочих мест и т.д.;

5) позволяет решать вопросы позиционирования на целевых рынках труда (например, рынках труда отдельных географических районов, отдельных специальностей, отраслей производства и т.п.).

Разработки конкретной модели сегментации требуют набора зависимых и независимых переменных, формирующих базис для сегментации. В качестве таких переменных выступают критерии и признаки (факторы) сегментации. При этом под критерием сег-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ментации понимается способ оценки обоснованности выбора того или иного сегмента рынка. Признаком (фактором) сегментации признается способ выделения данного сегмента на рынке.

Для проведения сегментации рынка труда используются основные факторы сегментации и наиболее распространенные их значения (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Классификация факторов сегментации рынка труда с позиции работодателя

Наименование факторов	***Содержание***
1. Географические	
Тип населенного пункта	Москва, Санкт-Петербург, город: крупный, средний, малый, поселок
Постоянство места проживания, наличие жилья	Местные жители, мигранты, с жильем, без жилья
2. Демографические	
Пол	Мужской, женский
Возраст	14—15 лет; 16—20; 21—25; 26—30; 31—35; 36—40; 41—45; 46—50; 51—55; 56—60; 61—65; 66—70; старше 70
Семейное положение	Одинокие, семейные без детей, семейные с самым младшим ребенком до 6 лет, семейные с самым младшим ребенком 6 лет и старше
3. Экономические	
Уровень образования	Начальное, среднее, неполное среднее, среднеспециальное, незаконченное высшее, высшее, ученая степень
Статус в занятости	Вступающие в трудовую деятельность; выходящие на пенсию; занятые в народном хозяйстве; незанятые, в том числе высвобожденные и безработные; учащиеся трудоспособного возраста, обучающиеся с отрывом от производства; трудоспособное население, занятое в ЛПХ, домашнем хозяйстве и других формах самозанятости
Уровень дохода (оплата в месяц)	До минимальной заработной платы; 2—3 минимальных уровня; 5—10 минимальных уровней; 20—40 минимальных уровней; 5—70 минимальных уровней; свыше 100 минимальных уровней
Уровень квалификации	Научные работники, ИТР госпредприятий; работники госпредприятий; преподаватели высшей школы и средне-специальных учебных заведений; рядовые служащие госучреждений и организаций; руководящие кадры; работники негосударственного сектора экономики

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 4.4

Наименование факторов	***Содержание***
Опыт профессиональной деятельности	Большой (более 10 лет), средний (5—10 лет), небольшой (менее 5 лет)
Трудовой стаж по специальности	До 1 года; 1—5 лет; 5—10 лет; 10—15 лет; более 15 лет
4. Психографические	
Социальный слой	Неимущие; среднего достатка; более высокого уровня достатка, чем средний; высокого достатка; очень высокого достатка
Стиль жизни	Богемный, элитарный, молодежный, мещанский, примитивный, консервативный, новаторский
Конкурентоспособность	Высокая, устойчивая, средняя, низкая, отсутствует
Личные качества	Амбициозность, авторитарность, импульсивность, деловитость, ответственность, коммуникабельность, стадный инстинкт и т.д.
Тип личности	Интроверт, экстраверт, холерик, меланхолик, трудно- и легкоубеждаемый
5. Поведенческие	
Мотивация занятости	Поиск на рынке высокооплачиваемой работы; работы с хорошими условиями труда; работы, предоставляющей дополнительные привилегии; расположенной близко к месту жительства; работы только по специальности; высокооплачиваемой работы, связанной с риском; любой работы; престижной работы
Степень готовности переобучаться	Желают переобучаться, готовы переобучаться, не желают переобучаться
Степень нуждаемости в работе	Постоянная нужда, временная нужда, не требуется
Степень лояльности	Не рассматривают предлагаемые вакансии; чаще рассматривают возможности данного трудоустройства; отдают предпочтение данному трудоустройству; желают работать только на данном месте работы
Степень готовности к трудоустройству	Не желают трудиться; не готовы трудиться; стремятся трудоустроиться; обязательно трудоустроятся
Эмоциональное отношение к работе	Весьма положительное, положительное, безразличное, негативное, осторожное, враждебное
Уровень культуры	Высокий, средний, низкий

Источник: Разработано на основе: Томилов В.В., Семеркова Л.Н.. Маркетинг рабочей силы. www.marketing.spb.ru/read.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Детальное сегментирование рынка труда является основой квалифицированных кадровых решений в сфере найма и подбора персонала, работы с кадровыми агентствами и учебными заведениями, службой занятости, организации профессиональной ориентации и адаптации, формирования программ развития персонала. Кроме того, подобная сегментация создает основу для отвечающего современным требованиям индивидуального подхода к персоналу, сокращает потенциально возможные риски оппортунистического поведения, уменьшает возможность принятия неверных решений и величину издержек на проведение кадровой политики.

4.2.2. ИССЛЕДОВАНИЕ СПРОСА НА ТРУД

С точки зрения работодателей основная задача исследования спроса на труд, предъявляемого на соответствующем сегменте внешнего рынка труда, — получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на этом рынке. Исходя из этого маркетинговые исследования спроса на труд могут иметь различные **цели**:

- установление конкурентного уровня заработной платы;
- привлечение в свою организацию наиболее опытных и высококвалифицированных специалистов;
- оценка возможностей переманивания ценных работников (хэд-хантинга);
- четкое позиционирование компании на рынке труда региона, территории, профессиональном сегменте;
- изучение факторов, обеспечивающих повышение конкурентоспособности;
- изучение реакции конкурентов на изменение качественных характеристик предложения рабочей силы и т.д.

В этой связи исследование спроса на труд предполагает **сегментацию рынка труда по конкурентам**. В качестве конкурентов рассматриваются предприятия той же или сходной сферы деятельности, если анализируется спрос на определенных узких специалистов (страховых, торговых агентов, инженеров по обслуживанию телекоммуникационных сетей и т.д.), либо предприятия других сфер деятельности, использующие труд работников, обладающих неспецифическими навыками (секретарей, водителей, программистов, менеджеров по персоналу и т.д.).

Чаще всего анализируется поведение конкурентов на локальном (местном) рынке труда. Однако в отдельных случаях и при наличии высокой потенциальной мобильности работников могут

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

исследоваться и другие рынки (региональный, национальный и даже мировой).

В любом случае сегментация осуществляется на основании таких ***критериев***, как величина спроса на персонал сходных уровней квалификации, предлагаемый уровень и структура заработных плат, величина и структура предлагаемого компенсационного (социального) пакета, предоставляемые возможности обучения и карьерного роста, условия труда, формы занятости, типы трудовых контрактов и т.д.

Исследование *величины спроса на работников* — наиболее важного критерия — представляет собой, по сути, анализ емкости рынка труда. При этом важно иметь представление как о совокупном спросе (численности занятых), так и о текущем (количестве вакансий). Эта информация позволяет прогнозировать потенциальную напряженность на рынке труда, которая, с точки зрения работодателя, характеризуется трудностями заполнения вакансий. Весьма ценной может оказаться информация и о планируемом высвобождении конкурентами своих работников, которых можно будет без особого труда «перекупить».

При анализе предлагаемых конкурентами *уровней заработных плат* исследуются не только средние величины оплаты труда, но и ее структура, «вилки» окладов в зависимости от уровней в структуре организации, или грейдов, динамика изменения величины вознаграждения работников. Так, при определении заработной платы компания 3М регулярно проводит «сканирование» уровней оплаты труда по 65 основным профессионально-должностным группам у своих 16 конкурентов, среди которых компании ИБМ, «Хьюлет-Паккард», «Кодак», «Дженерал электрик» и др. По каждой группе в диапазоне 3% средней величины оплаты у конкурентов определяется базовая ставка, в которую не входят премии, дополнительные выплаты.

Информационной основой решения данной задачи в течение многих лет являются обследования заработных плат, проводимые специализированными консалтинговыми компаниями по заказу работодателей. В качестве примера можно привести результаты анализа систем компенсаций и бенефитов в сегменте компаний пищевой промышленности, подготовленного Агентством «Контакт» в IV кв. 2007 г. В обзоре рассчитываются следующие показатели: ***ATC*** (*Annual Total Compensation*) – годовой совокупный доход; ***MTC*** (*Monthly Total Compensation*) – совокупная ежемесячная компенсация ($MTC = ATC / 12$), ***медиана*** – величина, которая делит всех респондентов на две равные части: 50% респондентов полу-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

чают компенсации ниже уровня медианы, а другие 50% — выше; *мода* — величина, показывающая значение компенсации, которая выплачивается наибольшему количеству респондентов (вставка 4.2).

Вставка 4.2

Совокупная годовая компенсация HR-директора (22 респондента), долл.

МТС/АТС	Значение компенсации				Распределение компенсации				
	Минимум	Среднее	Мода	Максимум	Нижний дециль	Первый квартиль	Медиана	Третий квартиль	Верхний дециль
					10%	25%	50%	75%	90%
МТС	6000	7046	6710	9200	6000	6328	6855	7319	8135
АТС	72 000	84 550	80 520	110 400	72 000	75 930	82 260	87 825	97 620

По каждому из выделенных критериев сегментации анализируются сильные и слабые стороны конкурентов, изучаются занимаемая ими доля рынка труда, реакция работников на маркетинговые средства конкурентов.

Результатом подобного исследования становятся реализация вышеназванных целей, выбор на этой основе путей достижения наиболее выгодного положения на рынке труда относительно конкурентов и принятие эффективных кадровых решений.

4.3. СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ КОНТЕКСТ НАЦИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТРУДА

В практике управления персоналом важно также учитывать социокультурный контекст национального рынка труда, т.е. те особенности национальной культуры, которые непосредственно влияют на трудовое поведение работников и, следовательно, должны учитываться при осуществлении кадровой политики организации.

Изучением культурных особенностей ученые занимаются достаточно давно. В модели **П. Харриса** и **Р. Морана** выделяются следующие элементы национальной культуры[5]: система семьи, сис-

[5] См.: *Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company,* 1991.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тема образования; экономическая, политическая, религиозная системы, системы социализации, здоровья и отдыха. У представителей разных культур отношения в этих системах складываются по-разному, что должно приниматься во внимание при формировании культуры организации, действующей в той или иной стране, особенно в многонациональных трудовых коллективах.

Несколько иной подход предлагается в модели, основанной на ценностях (*Value orientation model*) **Х. Лэйн** и **Дж. Дистефано**. Эта модель исходит из того, что в разных культурах существуют различия подходов к решению важнейших проблем, определяющих базовые ценности[6]: какова человеческая сущность? как люди относятся к природе? как люди ориентируются во времени? как люди ведут себя? как люди ориентируются в пространстве? каковы взаимоотношения между людьми? (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Матрица культурных переменных и их вариаций в разных культурах (по Х. Лэйн и Дж. Дистефано)

Переменные	***Вариации в изменении переменных***		
Отношение человека к природе	Подчинение природе	Гармония с природой	Господство над природой
Ориентация во времени	Жить прошлым	Жить настоящим	Жить будущим
Представление о природе человека	Человека нельзя изменить		Человека можно изменить
	Человек изначально "плохой"	Человек изначально "нейтральный"	Человек изначально "хороший"
Ориентация на деятельность	От работы важно получать удовлетворение	В работе важен ее процесс	В работе важен ее результат
Отношения между людьми	На основе иерархических связей	На основе групповых связей	На основе индивидуальных связей
Ориентация в пространстве	Как частичка общества	Смесь умеренного индивидуализма с принадлежностью к системе	Как отдельное частное лицо

Как видим, различия в базовых ценностях, имеющие «национальную» окраску, весьма существенны, что не может не отражать-

[6] См.: *Lane H.W., Distefano J.J. International Management Behavior. NELSON,* 1988.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ся на характеристиках организационных культур компаний, расположенных в той или иной социокультурной среде.

Гирт Хофстеде[7] также связывает культурные ценности с нациями, компаниями и организациями — фактически любая установившаяся и связанная группа имеет свою культуру. Культура определена им как исторически сложившийся и разделяемый большинством членов группы набор смысловых значений, отношений и верований, общедоступных для группы, которая устанавливает стандарты поведения, необходимые для длительного и успешного существования этой группы на основе преемственности. В 70-х гг. Хофстеде провел исследование среди менеджеров компании *IBM* более чем в 50 странах и выделил пять основных показателей для измерения выраженности тех или иных культурных особенностей: дистанция власти, индивидуализм/ коллективизм, мужественность/ женственность, стремление избегать неопределенности, долгосрочность ориентации.

В дальнейшем его работа была продолжена М. Хоппе[8] и Т. Смитом[9], которые также рассмотрели возможности использования модели Хофстеде на мировом уровне.

Применительно к России методику Хофстеде использовал Д. Еленков[10], сравнив результаты с данными, полученными для США (табл. 4.6).

Как видим, россияне в большей степени ориентированы на группу, стремясь избегать неопределенности (т.е. предпочитают ситуации с ясными и четкими правилами в отношении того, как следует себя вести). Показатель мужественности находится на среднем уровне (переменная, отражающая то, как люди относятся к ценностям типа «настойчивость» и «самоуверенность», «высокий уровень работы», «успех и конкуренция», которые ассоциируются в большей мере с ролью мужчины), и довольно высок показатель дистанции власти.

---

[7] См.: *Hofstede, G., 1991 "Culture and Organisations", McGraw Hill, Maidenhead.*

[8] См.: *Hoppe, M. H., 1990 «A Comparative Study of Country Elite's: International Differences in Work-related Values and their Implication for Management Training and Development», Unpublished Ph.D Thesis, University of North Carolina at Chapel Hill.*

[9] См.: *Smith, P., 1994 "National Cultures and Values of Organisational Employees: Time for Another look", EIASM Workshop on Cross-cultural Perspectives; Comparative Management and Organisation, Henley Management College, UK.*

[10] См.: *Elenkov, D. S. (1997), «Differences and Similarities in Managerial Values Between U.S. and Russian Managers,» International Studies of Management and Organization.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 4.6

Сравнение культурных особенностей в России и США по результатам исследований Д. Еленкова и Г. Хофстеде

Показатель	Еленков (1997), Россия	Hofstede (1980)	
		Россия (оценка)	США
Индивидуализм	40	50	91
Избежание неопределенности	87	90	46
Мужественность	50	40	62
Дистанция власти	89	95	40

Источник: Carl F. Fey and Daniel R. Denison. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? William Davidson Institute Working Paper Number 598 July 2003.

Также по методике Г.Хофстеде исследование российских культурных особенностей провел А. Наумов[11]. Полученные им результаты во многом расходятся с показателями Г. Хофстеде и Д. Еленкова. Например, у группы российских респондентов, по данным исследования А. Наумова, показатель дистанции власти составил всего 40 баллов (у Хофстеде — 90 баллов), но возможно, такой низкий показатель отражает восприятие респондентами вопросов и ответов все еще на уровне их желаний, а не на основе реальной ситуации. Результаты исследования А. Наумова также показывают относительно высокий уровень (68 баллов по разработанной им системе показателей) фактора избегания неопределенности. Этот результат значительно отличается от ранее полученного Хофстеде данного показателя для России (90 баллов). Возможно, такое сильное стремление избежать неопределенность было свойственно населению России в период застоя и всего периода перестройки, когда реальное и формальное вступали во все большее противоречие друг с другом. Данные проведенного А. Наумовым исследования скорее отражают то влияние, которое оказала на величину российского показателя трансформация российского общества.

При рассмотрении культурных особенностей России часто возникает вопрос и о том, какое влияние они оказывают на сложившуюся в российских организациях *модель управления*. Возвращаясь к табл. 4.6, можно отметить, что показатель дистанции власти для

[11] См.: *Наумов А.* Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент (Ассоциация Развития Управления). — 1996. — № 3.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

российской культуры довольно высок, но вопрос о том, превалирует ли сегодня авторитаризм над другими моделями власти на российских промышленных предприятиях, не имеет пока однозначного ответа.

Проведенное в 2000—2001 гг. исследование этого вопроса на основе материалов более 70 интервью с российскими директорами из пяти регионов[12] показало, что авторитаризм имеет не только негативные, но и позитивные характеристики, и именно Россия с ее деловой культурой, видимо, будет долго нуждаться во власти, построенной по принципу «сильной руки». Около 70% опрошенных директоров в сложившихся условиях являются сторонниками авторитарной модели управления предприятием как наиболее эффективной. Материалы интервью дают основания для заключения, что особенности деловой культуры, в том числе и внутреннее согласие самих членов управленческих команд жить и работать при таком распределении власти на предприятии, обусловливают доминирование именно моноцентричной модели. Большинство представителей управленческой команды (70%) также считают, что моноцентричная модель власти является «действенной и работающей». Без отлаженных схем контроля в условиях, когда рыночные отношения привели к перестройке многих финансовых и экономических процессов, использование модели полицентричной власти возможно лишь при высоком уровне доверия, сложившемся внутри управленческих команд, и прозрачности основных процессов, идущих на предприятии. Материалы интервью дают возможность убедиться в том, что российские директора лишь в малой степени располагают необходимыми ресурсами для реализации какой-либо иной модели власти, кроме моноцентричной.

Особенности национальных культур обусловливают и *специфические характеристики делового общения*[13]. Деловое общение является неотъемлемой частью трудовой деятельности как компонента определенного аспекта образа жизни той или иной нации, представляющего собой сложное и многообразное явление. Осуществляемое в области межнационального сотрудничества это общение опосредует совместную производственную деятельность

[12] См.: *Чирикова А.* Доминирующие модели власти на предприятиях, или Снова о российском авторитаризме // Персонал-Микс, 27.05.2002.

[13] См.: *Громова Н.М.* Межкультурное деловое общение в сфере межнационального сотрудничества. — М.: Всероссийская академия внешней торговли. Дата публикации 01.04.2002.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

людей в той или иной профессиональной сфере. Трудовая деятельность и сопровождающее ее деловое общение партнеров представляет собой развертывающийся во времени и пространстве процесс. Развитие этого процесса и, соответственно, общение между партнерами — представителями разных наций, осуществляющими деловые контакты, происходит на протяжении ряда фаз:

- подготовка делового контакта;
- программирование делового контакта;
- реализация делового контакта;
- принятие решений, подведение итогов делового контакта.

На эффективность делового общения, а значит и на успешность получения желаемых результатов на каждой из указанных фаз, т.е. на эффективность самого контакта в целом, влияют, как показывают исследования, две группы факторов: 1) экстралингвистические, под которыми подразумевается система принятых норм, правил, форм, ориентаций, установок и отношений к трудовой/производственной деятельности; 2) речевые, которые отражаются в коммуникативном поведении партнеров по общению в процессе как подготовки, так и реализации совместной производственной деятельности.

Выделяются три типа культуры делового общения — моноактивный, полиактивный и реактивный[14].

Моноактивный тип культуры делового общения характерен для англосаксонских, германских и скандинавских народов — они придерживаются в основном линейного образа действий, озабочены деловой насыщенностью времени и не могут заниматься несколькими делами параллельно. В странах, относящихся к данному типу культуры, принятие решений осуществляется чаще всего руководителем, который в своих действиях опирается на коллективную работу подчиненных.

Полиактивный тип культуры делового общения характерен для романских, латиноамериканских, арабских и африканских народов — они в значительной степени полагаются на устные сведения, получаемые ими в ходе многочисленных интервью, переговоров, деловых бесед и др. Народы этого типа культуры отличают пренебрежительное отношение к расписаниям и инструкциям, а также нерациональный подход к распределению времени.

Реактивный тип культуры делового общения характерен для стран Восточной и Юго-Восточной Азии, включая Японию, Ки-

[14] См.: *Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к пониманию. — М.: Дело, 1999.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тай, Тайвань, Сингапур. У народов этого типа культуры время рассматривается как вращающееся по кругу, при этом каждый оборот его вращения сопровождается одними и теми возможностями, риском и опасностями, однако при этом люди развиваются, накапливают опыт и становятся мудрее. Руководителями становятся те, кто обладает высокой квалификацией, имеет хорошие университетские и профессиональные связи и в процессе принятия решений руководствуется правилом консенсуса.

Изучение национальных культурных особенностей — важный этап разработки кадровой политики организации, особенно если планируется привлекать иностранных сотрудников или выходить на зарубежные рынки. Ведь в условиях существующих тенденций просто необходима способность адекватно воспринимать чужую культуру с ее незнакомыми традициями[15], которая получила название «культурной компетентности», или «коэффициента культурного развития» (*cultural quotient, CQ*). В нашу динамичную эпоху, когда работникам приходится часто переходить из компании в компанию, приспосабливаться к новым работодателям и условиям работы в другой стране, низкий уровень культурной компетентности становится существенным недостатком, который может препятствовать карьере.

РЕЗЮМЕ

Рынок труда представляет собой систему отношений между владельцами рабочей силы, предъявляющими спрос на рабочие места с определенными характеристиками (т.е. предложение труда), и владельцами средств производства, предъявляющими спрос на рабочую силу определенного качества.

Рынок труда выполняет две основные социально-экономические функции: распределение людских ресурсов по альтернативным видам занятости (по профессиям, отраслям, предприятиям, территориям) и распределение доходов в форме окладов, заработной платы как стимула и как вознаграждения за труд.

Анализ рынка труда с позиции организации охватывает целые блоки. Во-первых, это изучение таких видов рынка труда, как региональный, муниципальный и профессиональный. Во-вторых, основными субъектами рынка труда, как известно, являются работники, работодатели и государство. Однако в последние годы рез-

[15] См.: *Christopher E.P.* и *Mosakowski E.* Культурная компетентность. http://www.e-xecutive.ru/ publications/ aspects/ article_2711/

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ко возросла значимость в социально-трудовых отношениях общественных организаций. В-третьих, трудовая структура населения — важный элемент анализа рынка труда с позиций организации. В-четвертых, для достижения социальной справедливости и гарантии равных возможностей доступа к рабочим местам рынок должен регулироваться определенными институтами, заинтересованными в сохранении социального мира, — государством, местными администрациями, органами социального обеспечения, общественными организациями, неформальными институтами. В-пятых, анализ состояния рынка труда с позиции организации предполагает изучение реального соотношения между спросом и предложением труда, задающего характеристики занятости, мобильности между секторами экономики и т.д.

Российский рынок труда в целом характеризуется высокой динамичностью протекающих на нем процессов. После 2000 г. Росстатагентство ежегодно фиксирует как рост экономической активности населения, так и рост числа занятых в экономике страны. Ведущая роль в систематическом росте занятости в экономике России в рассматриваемом периоде принадлежит неформальному сектору, охватывающему ныне $^1/_5$ занятых. В официальном секторе характерно продолжение сокращения численности занятых на крупных и средних предприятиях и ее увеличение — на малых.

По демографическим прогнозам после 2005 г. в течение последующих 10 лет абсолютная численность экономически активного населения будет ускоренно уменьшаться на 1—1,5% в год. Эта тенденция в совокупности с ростом спроса на труд, обусловленным ожидаемым экономическим ростом, скорее всего, приведет к росту вакантных рабочих мест и еще большим проблемам их заполнения. Кроме того, происходящая «революция притязаний» в виде существенного роста резервной заработной платы у молодежи окажет влияние на повышение уровня заработной платы в народном хозяйстве в целом. Таким образом, очевидно, что ситуация на рынке труда России не может не сказываться на развитии отдельных организаций, их кадровой политике и должна быть предметом пристального анализа.

Для успешного изучения конъюнктуры спроса и предложения на рынке труда в последние годы стала успешно применяться методология маркетинга.

При исследовании предложения рабочей силы наряду с общим анализом динамики и уровня экономической активности населения важно сегментировать рынок труда.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сегментация рынка труда для работодателя представляет собой разбивку предложения рабочей силы и спроса на нее на группы, выражающие совокупности, которые одинаково реагируют на один и тот же побудительный мотив занятости. К факторам сегментации рынка труда со стороны предложения можно отнести: 1) географические (тип населенного пункта, постоянство места проживания, наличие жилья); 2) демографические (пол, возраст, семейное положение); 3) экономические (уровень образования, статус в занятости, уровень дохода, уровень квалификации, опыт профессиональной деятельности, трудовой стаж по специальности); 4) психографические (социальный слой, стиль жизни, конкурентоспособность, личные качества, тип личности); 5) поведенческие (мотивация занятости, степень готовности переобучаться, степень нуждаемости в работе, степень лояльности, степень готовности к трудоустройству, эмоциональное отношение к работе, уровень культуры).

Детальное сегментирование рынка труда является основой квалифицированных кадровых решений в сфере найма и подбора персонала, работы с кадровыми агентствами и учебными заведениями, службой занятости, организации профессиональной ориентации и адаптации, формирования программ развития персонала.

Основная задача исследования спроса на труд, предъявляемого на соответствующем сегменте внешнего рынка труда, — получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на этом рынке.

Исследование спроса на труд предполагает сегментацию рынка труда по конкурентам. В качестве конкурентов рассматриваются предприятия той же или сходной сферы деятельности, если анализируется спрос на определенных узких специалистов (страховых, торговых агентов, инженеров по обслуживанию телекоммуникационных сетей и т.д.), либо предприятия других сфер деятельности, использующие труд работников, обладающих неспецифическими навыками (секретарей, водителей, программистов, менеджеров по персоналу и т.д.). Сегментация осуществляется на основании таких критериев, как величина спроса на персонал сходных уровней квалификации, предлагаемый уровень и структура заработных плат, величина и структура предлагаемого компенсационного (социального) пакета, предоставляемые возможности обучения и карьерного роста, условия труда, формы занятости, типы трудовых контрактов и т.д.

По каждому из вышеназванных критериев сегментации анализируются сильные и слабые стороны конкурентов, изучаются за-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов.

В практике управления персоналом важно также учитывать социокультурный контекст национального рынка труда, т.е. те особенности национальной культуры, которые оказывают самое непосредственное влияние на трудовое поведение работников и, следовательно, должны учитываться при осуществлении кадровой политики организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие блоки вопросов должен охватывать анализ рынка труда с позиций организации?
2. Какую роль в социально-трудовых отношениях играют общественные организации как субъекты рынка труда?
3. В чем должна состоять социальная миссия бизнеса и что об этом говорится в Социальной хартии российского бизнеса?
4. Какие перемены на российском рынке труда произошли в последние 10 лет?
5. Какие особенности ситуации на рынке труда после 2005 г. могут оказать существенное влияние на внутрифирменную кадровую политику? В чем может проявляться это влияние?
6. По каким характеристикам можно сегментировать рынок труда, изучая предложение рабочей силы?
7. Как сегментировать рынок труда по конкурентам?
8. Каковы российские культурные особенности в трудовой сфере согласно методике Г. Хофстеде?
9. Охарактеризуйте особенности сложившейся в российских организациях модели управления.
10. Какой тип культуры делового общения характерен для России?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Богданова Е.Л.* Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. — СПб.: СПбУЭФ, 1996.
2. *Гапошина Л.Г.* Маркетинг кадрового обеспечения: Учебное пособие. — М.: Дашков и Ко, 2002.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. *Киян Л.П.* Маркетинг рынка труда. — Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1995.
4. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2007.
5. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1993.
6. *Мясоедов С.П.* Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учебное пособие. – М.: Дело, 2003.
7. Обзор занятости в России. Вып. 1 (1991—2000 гг.) – М.: ТЕИС, 2002.
8. *Патласов О.Ю.* Маркетинговое управление рынком труда. — Омск, 2003.
9. *Савенкова Т.И., Савенкова Т.П.* Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде. — М.: Экономистъ, 2006.
10. *Саруханов Э.Э., Сотникова С.И.* Маркетинг рабочей силы: социально-экономический анализ. — СПб.: СПбУЭФ, 1995.
11. *Томилов В.В., Семеркова Л.Н.* Маркетинг рабочей силы. www.marketing.spb.ru/read.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Глава 5

ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Одним из важнейших факторов, определяющих жизнедеятельность организации в современных условиях, наряду с рассмотренными выше, является научно-технический прогресс (НТП). Он не только задает основные параметры функционирования организации, формируя направления ее инновационного развития, но и оказывает самое непосредственное влияние на социально-трудовые отношения.

5.1. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ФИРМ

Для подавляющего числа фирм (за исключением тех, которые специализируются на научно-исследовательской или инновационной деятельности либо имеют в своей структуре собственные подразделения НИОКР) технический прогресс и новые технологии являются тем фактором внешней среды, использование достижений которого становится возможным прежде всего при наличии соответствующей *государственной политики*.

Действительно, развитие современных технологий во всем мире в наше время немыслимо без проведения государственной инновационной политики, выражающейся в определении приоритетных направлений науки и техники и осуществлении комплекса мер по их реализации. Во всех экономически развитых странах делаются попытки формирования инновационной политики, способной адекватно реагировать на быстрые изменения во внешней среде, поддерживать сложные проекты с высокой степенью технического и финансового риска.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Повышение роли государства в выборе приоритетов научно-технического развития и прогнозного обеспечения проявилось в создании в ряде стран специальных управленческих структур: в ФРГ — это Комиссия по оценке технологий, во Франции — Парламентское управление по вопросам отбора в области науки и техники, в США Управление по вопросам оценки технологий, государственный прогностический центр при Национальном научном фонде, а в министерствах — отделы перспективных исследований. По заказам правительства прогнозы выполняют Гудзоновский институт, Стенфордский университет и др. Европарламент принял резолюцию о создании Европейского парламентского управления по вопросам оценки приоритетов в области науки и техники.

В России приоритетные направления развития науки и техники впервые на правительственном уровне были утверждены в 1996 г. В 2002 г. Президентом Российской Федерации были утверждены Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 г. и дальнейшую перспективу. В этом документе подчеркивается, что целью государственной политики в области развития науки и технологий является переход к инновационному пути развития страны на основе следующих ***приоритетов***[1]:

- информационно-телекоммуникационные технологии и электроника;
- космические и авиационные технологии;
- новые материалы и химические технологии;
- новые транспортные технологии;
- перспективные вооружения, военная и специальная техника;
- производственные технологии;
- технологии живых систем;
- экология и рациональное природопользование;
- энергосберегающие технологии.

Данные приоритетные направления реализуются в виде крупных межотраслевых проектов по созданию, освоению и распространению технологий, способствующих кардинальным изменениям в технологическом базисе экономики, а также по развитию фундаментальных исследований, научно-техническому обеспечению социальных программ, международного сотрудничества. С этой целью приоритетные направления развития науки и техники детализируются в **перечне критических технологий**. На пери-

[1] Утверждены Президентом Российской Федерации 30.03.2002 г.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

од до 2010 г. в России выделено 53 таких технологии (см. вставку 5.1).

Вставка 5.1

Критические технологии в Российской Федерации

Авиационная и ракетно-космическая техника с использованием новых технических решений

Безопасность атомной энергетики

Безопасность движения, управление транспортом, интермодальные перевозки и логистические системы

Безопасность и контроль качества сельскохозяйственного сырья и пищевых продуктов

Биологические средства защиты растений и животных

Быстрое возведение и трансформация жилья

Высокопроизводительные вычислительные системы

Генодиагностика и генотерапия

Добыча и переработка угля

Информационная интеграция и системная поддержка жизненного цикла продукции (*CALS*-, *CAD-CAM*-, *CAE*-технологии)

Информационно-телекоммуникационные системы

Искусственный интеллект

Каталитические системы и технологии

Керамические и стекломатериалы

Компьютерное моделирование

Лазерные и электронно-ионно-плазменные технологии

Материалы для микро- и наноэлектроники

Мембранные технологии

Металлы и сплавы со специальными свойствами

Мехатронные технологии

Микросистемная техника

Мониторинг окружающей среды

Нетрадиционные возобновляемые экологически чистые источники энергии и новые методы ее преобразования и аккумулирования

Обезвреживание техногенных сред

Обращение с радиоактивными отходами и облученным ядерным топливом

Опто-, радио- и акустоэлектроника, оптическая и сверхвысокочастотная связь

Оценка, комплексное освоение месторождений и глубокая переработка стратегически важного сырья

Переработка и воспроизводство лесных ресурсов

Поиск, добыча, переработка и трубопроводный транспорт нефти и газа

Полимеры и композиты

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Прецизионные и нанометрические технологии обработки, сборки, контроля

Природоохранные технологии, переработка и утилизация техногенных образований и отходов

Прогнозирование биологических и минеральных ресурсов

Производство и переработка сельскохозяйственного сырья

Производство электроэнергии и тепла на органическом топливе

Распознавание образов и анализ изображений

Синтез лекарственных средств и пищевых добавок

Синтетические сверхтвердые материалы

Системы жизнеобеспечения и защиты человека

Снижение риска и уменьшение последствий природных и техногенных катастроф

Сохранение и восстановление нарушенных земель, ландшафтов и биоразнообразия

Технологии биоинженерии

Технологии высокоточной навигации и управления движением

Природоохранные технологии, переработка и утилизация техногенных образований и отходов

Технологии глубокой переработки отечественного сырья и материалов в легкой промышленности

Технологии иммунокоррекции

Технологии на основе сверхпроводимости

Технологические совмещаемые модули для металлургических мини-производств

Транспортные и судостроительные технологии освоения пространств и ресурсов Мирового океана

Экологически чистый и высокоскоростной наземный транспорт

Элементная база микроэлектроники, наноэлектроники и квантовых компьютеров

Энергосбережение

Базовые и критические военные и специальные технологии

Источник: Приказ Президента Российской Федерации от 30.03.2002 г. № 578.

Эти технологии носят межотраслевой характер и имеют существенное значение для развития многих областей науки и техники. При отборе критических технологий учитывают их влияние на конкурентоспособность продукции и услуг, качество жизни, улучшение экологической ситуации и т.п.

Появление новых ключевых технологий, рост доступности передовых технологических возможностей, быстрота и сложность

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

технологических изменений, возрастающая организационная, технологическая и рыночная неопределенность вызвали глубокую ***переоценку инновационного процесса*** в развитых странах[2]. Прежде всего в этом процессе все более насущной становится необходимость тесного взаимодействия производителей и потребителей продукции — спрос должен быть интегрирован в инновационный процесс на самых ранних его стадиях в качестве специфической формы определения функциональных требований, особенностей дизайна и других характеристик создаваемого продукта. С другой стороны, растущая неспособность производителей продукции отслеживать нововведения в широком спектре взаимозависимых технологий приводит к возрастающему давлению на поставщиков с целью вовлечения их в процесс совместного создания новых технологий.

Поскольку рыночные силы обостряют конкуренцию на глобальном уровне, диверсифицируют спрос и увеличивают скорость экономических трансакций до величины, приближающейся к удовлетворению запросов в реальном времени, структура организации деятельности независимой фирмы, ранее идеально соответствующей логике чистой конкуренции, становится все более проблематичной, а в перспективе — совершенно устаревшей. Фундаментальные трансформации в издержках и сложности инноваций и производства выявляют излишнюю жесткость вертикально интегрированных организационных структур[3]. Инновации для любой фирмы при этих обстоятельствах предопределяются экстернальными трансакциями, к тому же быстрые структурные изменения резко снижают эффективность и адекватность рыночного предвидения. Таким образом, в современных условиях и большие, и малые компании вырабатывают новые, *внерыночные формы межфирменного взаимодействия*. Они во все большей степени фокусируются на ключевых потенциальных возможностях, делегируя смежные функции (ранее выполнявшиеся внутри организации) специализированным автономным фирмам, включенным в объединенную взаимосвязанную производственную цепочку.

Вместе с тем жесткая конкуренция побуждает фирмы к самостоятельному поиску новых «технологических траекторий» и новых

---

[2] Детальный анализ этого явления содержится в работах *Amendola and Gaffard* (1988), *Camagni* (1991), *Freeman* (1991), *Imai* (1992).

[3] *The New Division of Labor: Emerging Forms of Work Organization in International Perspective / Editors, Wolfgang Littek, Tony Charls. Walter de Gruyter, Berlin, New York 1995. — P. 177.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

возможностей их использования, поскольку новые технологии способствуют быстрой рыночной реакции на потребительский спрос и одновременно обусловливают реструктуризацию в массовом производстве, ориентированную на качество. Таким образом, без проведения соответствующей технической политики конкурентоспособность фирмы оказывается под угрозой.

Техническая политика фирмы — это система стратегических мер, направленных на достижение целей в области повышения качества продукции, обеспечения ее конкурентоспособности, ресурсосбережения посредством организационно-технического развития. К основным этапам разработки и воплощения в жизнь технической политики фирмы можно отнести:

1) проведение маркетинговых исследований с целью определения уровня конкурентоспособности выпускаемых товаров и разработки стратегических мер по достижению конкурентоспособности товаров в будущем;

2) разработка стратегии фирмы, в которую должна быть заложена идеология технической политики;

3) проведение НИОКР по созданию конкурентоспособных товаров и услуг;

4) организационно-технологическая подготовка производства новых товаров;

5) производство и реализация новых товаров и услуг фирмы.

Реализация технической политики предполагает наличие соответствующих научных, финансовых, кадровых ресурсов. Однако с точки зрения экономики персонала прежде всего важно выяснить, какое влияние эта политика оказывает на социально-трудовую сферу предприятий.

5.2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ НТП И СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА СИСТЕМУ РАБОЧИХ МЕСТ И ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Существуют вполне четкие взаимосвязь и взаимозависимость между технологическими изменениями и социально-трудовыми отношениями, практикой управления персоналом организации. В наиболее явном виде влияние НТП на социально-трудовую сферу проявляется в виде **замещения труда капиталом**, что можно выделить в качестве *первого, важнейшего направления* влияния НТП

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

на трудовую сферу. Однако исследования последних лет показывают, что внедрение, например, информационно-телекоммуникационных технологий в ряде случаев не приводит к ожидаемому росту производительности труда и высвобождению персонала, хотя существенно влияет на трудовые процессы и содержание труда.

Рост информационной насыщенности продукта, а также большая доля затрат, связанная с этим, привели к тому, что работники, привносящие в его стоимость основную составляющую — свой труд, стали наиболее значимыми в производстве товаров и услуг. Более того, их труд, характеризующийся как информационный, становится все большей ценностью.

Появление и рост значимости информационного труда можно выделить в качестве *второго направления* влияния НТП на трудовую сферу.

Что же такое информационный труд?

По сути, информационный труд есть система отношений в деятельности, связанной с воспроизводством информационных ресурсов и их эксплуатацией.

Как можно идентифицировать информационный труд? Приведем некоторые критерии, выделенные С.Фабричновым[4].

- опосредованный интеллектуальным трудом способ воздействия на экономические и общественные процессы;
- превращение информации в новый вид экономических ресурсов;
- направленность на конкретные результаты в форме информационных продуктов и услуг;
- научно-обоснованный характер;
- технико-технологическое сопровождение;
- наличие элементов творчества, имеющих определенную специфику.

В соответствии с данными критериями в структуру информационного труда как специфического вида деятельности вошли такие области, как создание информационно-насыщенных продуктов и информационное обслуживание на основе соответствующих технологий. Создание конечного продукта информационного труда предполагает упорядочение исходной информации как предмета труда, ее переработки, преобразования и сопровождения ее дви-

[4] См.: *Фабричнов С.А.* Информационный труд: теория, методология, вопросы развития. — Воронеж, Изд-во ВГУ, 1999.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

жения до потребителя при помощи информационных услуг. Системообразующую роль во всех видах информационного труда играет человеческий разум. Субъектами информационного труда являются разработчики программных продуктов, постановщики задач, системные аналитики, работники сервисного (технического и системного обслуживания), работники информационного обслуживания, провайдеры, профессиональные и непрофессиональные пользователи разных уровней и областей. Таким образом, информационный труд образует относительно самостоятельный сегмент экономики, но вместе с тем дополняет функции других видов деятельности (управленческий, банковский, научный труд), а также существенным образом модернизирует «традиционные отрасли» реального сектора.

Третьим направлением влияния НТП на трудовую сферу предприятия является **изменение типа контроля над трудовыми процессами**.

С.Снелл[5] выдвинул гипотезу о влиянии типа контроля, определяемого особенностями технологического процесса и обусловливающего информированность администрации о деятельности сотрудника, на политику в сфере управления персоналом. При этом он определил три типа контроля: поведенческий, выходной и входной. *Поведенческий контроль* — это уровень контроля, при котором регламентируются тип и процесс деятельности сотрудника, а влияние уровней компетентности сотрудника и его поведения на конечный результат ограничено. *Выходной контроль* — это четкое определение результатов деятельности сотрудника, контроль же поведения сотрудника в процессе трудовой деятельности, в рамках технологического процесса ограничен. Входной контроль — это прямой контроль входных параметров трудового процесса, при котором результат труда в значительной степени определяется выбором сотрудником оптимального способа поведения или решения поставленной задачи.

На основании данных исследования 512 компаний С. Снелл установил, что рост степени сложности технологии обусловливает снижение степени представлений администрации о желаемом поведении сотрудника в трудовом процессе и о возможных результатах его деятельности (например, консалтинговые услуги, разработка информационных продуктов и т.д.). Таким образом, усложнение

[5] *Snell S. Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. // Academy of Management Journal, № 35, 1992, P. 292–327.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

применяемых технологий приводит к постепенному переходу от поведенческого и выходного к входному типу контроля, что вполне согласуется с современными тенденциями в кадровом менеджменте (подробнее о моделях управления персоналом см. главу 6).

Появление новых знаний, новых типов оборудования, новых производственных процессов влечет за собой **возникновение новых профессий**; при этом происходят изменения в профессиональной структуре занятых, что можно определить как *четвертое направление* влияния НТП на трудовую сферу. Эти изменения формируют потребность в серьезной переквалификации или даже смене профессии многими работающими. Специалисты отмечают, что большинству работающих необходимо будет сменить специальность в течение трудовой жизни не менее 4—5 раз и тратить на цели повышения квалификации не менее 8 ч в неделю[6]. В связи с этим формируется потребность в расширении общеобразовательной подготовки сотрудника, формировании психологической готовности к принятию решений, связанных с профессиональной мобильностью.

Постоянное появление новых профессий и изменения в содержании труда представителей многих старых профессий обусловливают, например, необходимость регулярного внесения дополнений и изменений в соответствующие нормативные документы, в том числе в Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанный Институтом труда и утвержденный постановлением Минтруда России от 21.08.1998 г. № 37. Так, в одной из его последних редакций не только существенно пересмотрены ранее действовавшие квалификационные характеристики, но и внесены новые характеристики для таких должностей, как аудитор, аукционист, брокер, дилер, оценщик интеллектуальной собственности и др.[7].

Ускоренный рост объемов информации и сокращение периода ее актуальности обусловливает **увеличение темпов морального износа человеческого капитала**, что можно выделить в качестве *пятого направления* влияния НТП на трудовую сферу.

Моральный износ человеческого капитала в рамках одной профессии может быть профессиональным моральным износом (по-

[6] См.: *Веснин В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. — С. 239.

[7] См.: Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих / Минтруд России. Офиц. изд.— 2е изд., доп. — М., 2000. — С. 4.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

явление и увеличение разрыва между знаниями работника и общими знаниями в области его профессиональной деятельности), и моральным износом в выполняемом задании (соотношение между знаниями, необходимыми для выполнения определенной работы, и фактическими знаниями и навыками работника, занимающего конкретное рабочее место).

Быстрому моральному износу подвергаются профессиональные знания практически во всех сферах деятельности. Рабочие, не обладающие компьютерной грамотностью, не имеющие навыков межличностного взаимодействия или не умеющие работать автономно, перестают соответствовать требованиям, предъявляемым новыми технологиями. Использование большинством сотрудников персональных компьютеров существенно видоизменяет традиционную работу секретаря, превращая его в помощника руководителя. Для любого менеджера абсолютно необходимыми становятся относительно новые навыки — умение обучать, вести переговоры, создавать рабочие команды и т.д. Наконец, программные продукты изменяют содержание работ многих профессионалов — юристов, преподавателей, врачей, бухгалтеров, библиотекарей и т.д.

Наличие износа человеческого капитала обусловливает интенсивность и рост объемов инвестиций во внутрифирменное обучение работников.

Специалисты отмечают, что в момент окончания молодым человеком высшего учебного заведения он уже будет отставать от реальных условий трудовой жизни на 5—6 лет, а через 10—12 лет работы по специальности стартовые профессиональные и управленческие знания устаревают на 50%. В соответствии с данными опросов полностью удовлетворены полученным образованием 18% российских работников, профессией — 46%, творческими возможностями — 22%, профессиональным ростом — 18%. При этом 84% опрошенных считают, что для большей эффективности труда им нужны дополнительные знания, 79% — регулярное повышение профессионального уровня, а 82% руководителей и 77% специалистов стремятся повышать квалификацию[8]. Для поддержания знаний на уровне требований современности специалист должен уделять не менее 4—6 часов в неделю изучению последних достижений в области, которой он занимается[9].

---

[8] См.: *Веснин В.Р.* Указ. соч. — С. 239—240.

[9] *Старобинский Э.Е.* Повышение квалификации менеджеров — процесс непрерывный // Управление персоналом. — 1997. — № 1.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Шестым направлением воздействия новых технологий на трудовую сферу организаций является **изменение требований к уровню квалификации сотрудников**. Следует отметить, что это влияние далеко неоднозначно.

Внедрение новых технологий, особенно микроэлектроники, несомненно, способствовало автоматизации рутинных функций. Однако в разных организациях даже при схожих технологиях, структуре рабочих задач и профессий может происходить как *рост, так и снижение квалификации работников*. Информационные технологии расширяют перечень возможных альтернативных форм организации труда и соответствующей квалификационной структуры работников, и конкретный выбор одной из таких возможных комбинаций является, по сути дела, социально-политическим.

При этом важно отметить, что изменения принимают более сложные формы, чем прямое повышение или снижение квалификации. Работа может стать менее квалифицированной, в то время как работники, выполняющие ее, могут быть более квалифицированными. Сокращение в результате автоматизации числа рабочих мест, не требующих высокой квалификации, неизбежно приводит к росту общего уровня квалификации оставшейся рабочей силы. Передача некоторых работ, выполнявшихся ранее высококвалифицированными рабочими, тем, кто имеет более низкие позиции в профессиональной иерархии, приводит к росту квалификации обеих групп. Однако рабочие могут выиграть в одном отношении (рост автономии и уровня ответственности) и одновременно проиграть в другом (снижение контроля над темпом работы и более узкая специализация задач).

Особенности сырья и материалов, используемых в конкретном производстве, тип производимого продукта, специфическая историческая форма развития данного сектора экономики, присутствие технологий разного поколения на уровне предприятия или его подразделения и взаимное обратное влияние автономных изменений в продукте или технологических процессах — все это требует *сочетания анализа трудового процесса с анализом организации производства в целом*.

Действительно, анализ технологического процесса, организации труда и квалификаций должен быть частью более разностороннего анализа решений, касающихся интеграции различных фаз производства, контроля и управления информационными потоками на предприятии, профессионального разделения рабочих задач и уровней ответственности и отношений, устанавливаемых между

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

полномочиями и компетентностью в функционировании производственной системы в целом. Тем не менее анализ технологических и организационных трансформаций в машиностроении, производстве полупроводников и автомобилестроении США показал, что ведущие, наиболее конкурентоспособные фирмы связывают структурные изменения и новую логику инноваций с *новыми способами организации труда*, ориентированными на профессионализм, в то время как менее успешные фирмы ориентированы на нео-фордистские формы организации производства, которые ограничивают масштабы инноваций на всех уровнях компании.

Успешные технологические и организационные инновации коррелируют с непрерывным и систематическим расширением и повышением требований к образовательному уровню рабочей силы, способностям к обучению, социальным, организационным и техническим навыкам, а также ответственности рабочих в принятии решений, как на уровне отдельных задач, так и на уровне организации труда в целом. Действительно, растущее значение научно-технического потенциала в общей системе производительных сил выводит на первый план такие качественные характеристики работников, которые связаны со способностью *генерировать принципиально новые идеи, правильно их оценивать и реализовывать*, что, в свою очередь, обусловливает потребность в развитии не только профессиональной, но и методической, и социальной компетентности.

Весьма показательным примером в этом отношении служит внедрение гибких производственных систем. Отличительной их особенностью является то, что путем интегрирования компьютерного дизайна, инжиниринга и производственного процесса они позволяют производить небольшие партии продукции при издержках, которые ранее были возможны только в крупносерийном производстве. В этих системах при изменении ассортимента нет необходимости менять оборудование — достаточно изменить компьютерную программу. Работники на таких предприятиях должны быть лучше обучены и более квалифицированы (см. вставку 5.2)

Вставка 5.2

Новые требования к квалификации рабочих и производственное обучение

На заводе «Карриер» в Арканзасе, который производит компрессоры для кондиционеров, все работники проходят шестинедельный курс обучения, прежде чем приступить к работе. Этот курс вклю-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

чает обучение чтению чертежей, скорости расчетов, статистическим методам контроля процессов, навыкам работы на компьютере и решению проблем, связанных с взаимодействием с другими рабочими.

Источник: *Robbins S.P. Organizational Behavior. 9th Edition. Prentice Hall, 2000, p. 454.*

Внедрение современных гибких технологий, наряду с ростом рыночной неопределенности приводит к росту *«числа исключений, встречаемых в процессе работы»*[10]. Данная переменная означает наличие высокой степени вариативности в трудовой функции работника. Вариативность предполагает высокую стоимость ошибки в процессе реализации трудовой функции. Соответственно, в сферах деятельности, где «цена ошибки» исполнителя представляется достаточно высокой, кадровая политика должна быть направлена, с одной стороны, на формирование и поддержание высокого чувства ответственности работников, соблюдение требований технологической дисциплины, а с другой — на развитие способностей принятия самостоятельных решений в зависимости от конкретной ситуации.

Современные технологии, особенно информационно-телекоммуникационные, по-новому интерпретируют **проблему охраны труда**, что можно выделить в качестве *седьмого направления* воздействия новых технологий на трудовую сферу организаций. Исследователями установлено, что НТП, устраняя одни виды вредностей и опасностей на производстве, создает новые, часто менее ощутимые, но не менее опасные. В частности, на многих рабочих местах возникает необходимость пересмотра существующих положений и политики в связи с обострением таких проблем, как стресс, сохранение права на частную жизнь, интеллектуальную собственность, доступа к средствам коммуникации и т.д.

Восьмым направлением влияния НТП на трудовую сферу является **превращение процесса инноваций в непрерывный и вовлечение в него работников**. Это превращение обусловлено, в первую очередь, внедрением и повсеместным распространением систем *TQM* (*Total Quality Management* — всеобщее управление качеством), нацеленных на рост идентичности продукции или услуг в соответствии с заданным стандартом (см. вставку 5.3).

---

[10] См.: *Spell C.S. Organizational Technologies and Human Resource Management // Human Relations,* 2001, № 54 (2). — P. 197.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вставка 5.3

Новые стандарты качества и программы *TQM*

Менеджеры во многих организациях, особенно в Северной Америке, подвергаются критике за то, что принимают в качестве приемлемого уровень исполнения, который далек от совершенства. *TQM* же утверждает, что *хорошее* не является *достаточно хорошим*! Так, на первый взгляд легко предположить, что результат на уровне 99,9% безошибочных действий представляет собой наивысший стандарт достижений. Однако этот уровень не выглядит столь впечатляющим, если вы осознаете, что этот стандарт может привести к потере 2000 ед. корреспонденции в час Американской почтовой службой, или к проведению 500 ошибочных хирургических операций в неделю американскими врачами, или к катастрофе 2 самолетов в день в аэропорту О'Хара в Чикаго!

Программы *TQM* стремятся превратить процесс усовершенствований в непрерывный, чтобы свести отклонения к минимуму.

Источник: Robbins S.P. Organizational Behavior. 9th Edition. Prentice Hall, 2000. — P. 451.

Внедрение программ *TQM* приводит к снижению издержек и росту качества. Менеджмент планирует усовершенствование, внедряет его, отслеживает результаты и в зависимости от них внедряет новый стандарт и начинает цикл усовершенствования сначала. Работники в таких условиях часто рассматриваются как основной источник новых идей. Поэтому различные программы вовлечения работников в инновационный процесс становятся неразрывной частью *TQM*.

Реинжиниринг трудовых процессов — *девятое направление* влияния новых технологий на трудовую сферу. Реинжиниринг в отношении трудовых процессов означает переосмысление и перепроектирование тех процессов, с помощью которых организация создает стоимости и функционирует, с целью избавления от операций, которые становятся архаичными в компьютерную эру.

Ключевыми элементами реинжиниринга являются идентификация отличительных компетенций организации, оценка ключевых процессов и их горизонтальная реорганизация. Выделение *отличительных компетенций* необходимо для концентрации на конкурентных преимуществах, определения сфер деятельности, предопределяющих успех организации. *Оценка ключевых процессов* (от

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

стратегического планирования до послепродажного обслуживания потребителей), в свою очередь, должна осуществляться с позиций оценки вклада каждого из них в добавленную стоимость компании. *Горизонтальная реорганизация процессов* означает фокусирование на процессах в большей мере, чем на функциях. Она может осуществляться путем создания межфункциональных самоуправляемых команд (рабочих групп), уплощения иерархических структур и т.д.

Реинжиниринг трудовых процессов, в отличие от систем *TQM*, инициируется не снизу вверх, а сверху вниз, и часто приводит к сокращению рабочих мест в организации, что не может не вызывать сопротивления изменениям со стороны работников. Характеристики рабочих мест, не подвергшихся сокращению, существенно изменяются, требуя, как правило, более высокой квалификации, разнообразия выполняемых задач, более высокого уровня ответственности с соответствующим ростом вознаграждения и т.д. В этих условиях работники должны уметь сравнительно быстро осваивать новые задачи, избавляясь от наработанных стереотипов трудового поведения.

Наконец, благодаря новым информационным и телекоммуникационным технологиям из года в год растет число лиц, выполняющих работу на удалении от основного производства или учреждения — **дистанционная занятость, или телеработа**, что является *десятым направлением* влияния НТП на трудовую сферу. Так, в Великобритании доля постоянно или временно работающих на расстоянии достигла 6% всей рабочей силы, и их число быстро растет[11]. В США эта доля еще выше — более 10% рабочей силы.

Развитие подобных форм оказывает *противоречивое воздействие на социально-трудовые отношения*[12]. С одной стороны, работникам становится легче совмещать работу с семейными обязанностями, появляется возможность свободнее регулировать и организовывать собственную работу, что дает им чувство удовлетворения и повышает мотивацию, экономится время, затрачиваемое на дорогу на работу и обратно, расширяется доступ к новым рабочим местам и т.д. У работодателей повышаются возможности роста произво-

[11] См.: Есть ли будущее у работы на расстоянии? // Трудовой мир. — 2001. — № 1. — С. 8.

[12] Подробнее см.: *Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Луданик М.В.* Дистанционная занятость в России. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2006. — С. 53—65.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дительности и более гибкого использования рабочей силы. С другой стороны, в случае выполнения операций, требующих минимальной квалификации, самостоятельность работников ограничена, выполняемая работа примитивна и не вызывает удовлетворения, а условия занятости хуже, чем у других категорий персонала.

Следствием развития подобных гибких стратегий является увеличение дифференциации в сфере «нормальных» рабочих отношений между работодателем и работником. Статус тех, кто трудится на расстоянии, изменяется. Часто из формально занятых они начинают считаться самозанятыми или работающими по подряду, что ослабляет существующие гарантии занятости и вызывает тревогу у профсоюзов и других общественных организаций.

РЕЗЮМЕ

Развитию современных технологий и их внедрению на предприятиях и в организациях способствует проведение государственной инновационной политики, выражающейся в определении приоритетных направлений науки и техники и осуществлении комплекса мер по ее реализации.

Вместе с тем быстрота и сложность технологических изменений побуждает предприятия к тесному взаимодействию с потребителями продукции, а также с поставщиками, чтобы спрос был интегрирован в инновационный процесс на самых ранних его стадиях. Жесткая конкуренция побуждает фирмы к поиску новых «технологических траекторий» и новых возможностей в их использовании, к проведению самостоятельной технической политики.

Технологические изменения, в свою очередь, оказывают разностороннее влияние на социально-трудовую сферу и кадровую политику предприятий.

Происходят постепенные изменения в типах контроля над трудовыми процессами. На смену поведенческому контролю (регламентация процесса труда) и выходному контролю (регламентация результатов деятельности) приходит входной контроль — контроль входных параметров трудового процесса (акцент на постановке задач), при котором результативность труда работника в значительной степени определяется самостоятельным выбором оптимального способа поведения или решения поставленной задачи.

Возникновение новых знаний, новых типов оборудования, новых производственных процессов влечет за собой возникновение

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

новых профессий, при этом происходят изменения в профессиональной структуре занятых.

Ускоренный рост объемов информации и сокращение периода ее актуальности обусловливают увеличение темпов морального износа человеческого капитала.

Изменяются требования к уровню квалификации сотрудников. Успешные технологические и организационные инновации коррелируют с непрерывным и систематическим расширением и повышением требований к образовательному уровню рабочей силы, способностям к обучению, социальным, организационным и техническим навыкам, а также с ростом ответственности работников за принятие решений как на уровне отдельных задач, так и на уровне организации труда в целом. Растущее значение научно-технического потенциала в общей системе производительных сил выводит на первый план такие качественные характеристики работников, которые связаны со способностью генерировать принципиально новые идеи, правильно их оценивать и реализовывать, что, в свою очередь, обусловливает потребность в развитии не только профессиональной, но и методической, и социальной компетентности.

С другой стороны, возникают новые проблемы в области охраны труда, особенно в связи с распространением информационно-телекоммуникационных технологий.

Реинжиниринг трудовых процессов и превращение процесса инноваций в непрерывный также становятся ключевыми элементами преобразований и непосредственно затрагивают социально-трудовую сферу.

Таким образом, социально-трудовые отношения во многом предопределяются технико-технологическими факторами развития производства.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каким образом государственная инновационная политика оказывает влияние на техническую политику фирм?
2. Каковы современные особенности инновационного процесса и какое влияние они оказывают на трудовую сферу организаций?
3. Какова взаимосвязь между применяемыми технологиями и типами контроля?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Почему с ростом сложности технологий повышается значение входного контроля?
5. При каких условиях новые технологии повышают, а при каких — снижают требования к уровню квалификации работников?
6. В чем проявляется рост «числа исключений, встречаемых служащим в процессе работы»? Чем он обусловлен? Приведите примеры из известных вам видов трудовой деятельности.
7. Каким образом развитие дистанционных форм занятости (телеработы) влияет на социально-трудовые отношения?
8. В чем суть реинжиниринга трудовых процессов и каковы его ключевые элементы?
9. Какое воздействие на трудовую сферу оказывает внедрение систем *TQM*?
10. Может ли внедрение информационных технологий приводить к снижению производительности труда в компании?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Веснин В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
2. *Глазьев С.Ю.* Возможные и вероятные сценарии долгосрочного развития России: цикл публ. лекций «Академики — студенчеству». – М.: ГУУ, 2006.
3. *Друкер П.Ф.* Управление в обществе будущего: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007.
4. Есть ли будущее у работы на расстоянии? // Трудовой мир. — 2001. — № 1.
5. *Забродин Ю.М.* Кадровый потенциал Российской экономики и проблемы развития человеческих ресурсов //Общество и экономика. — 1997. — № 7/8.
6. Инновации в социально-экономическом развитии: государство, фирма, менеджмент / Под ред. В.П. Васильева. — М.: ТЕИС , 2007.
7. Инновационная экономика: необходимость, возможность и факторы развития в России: учебное пособие / Под ред. Э.П. Дунаева. — М.: ТЕИС, 2007.
8. *Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Луданик М.В.* Дистанционная занятость в России. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2006.
9. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

10. *Amendola M. and Gaffard J.-L. (1988). The Innovative Choice: An Economic Analysis of the Dynamics of Technology. Basil Blackwell, Oxford.*

11. *Camagni, R. (1991). Innovation Networks: A spatial Perspective. London, Pitner / Belhaven.*

12. *Spell C.S. Organizational Technologies and Human Resource Management // Human Relations. — 2001. — № 54 (2). — P. 197.*

13. *Freeman C. (1991), Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues. Research Policy, 20 : 499—514.*

14. *Imai K. (1992). The Japanese Pattern of Innovation and its Evolution. Technology and the Wealth of Nations. Rosenberg N., Landau R. and Mowery D. (eds.). Stanford, Stanford University Press.*

15. *Snell S. Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information // Academy of Management Journal. — 1992. — № 35. — P. 292—327.*

16. *Robbins S.P. Organizational Behavior. 9th Edition. — Prentice Hall, 2000.*

17. *The New Division of Labor: Emerging Forms of Work Organization in International Perspective / editors, Wolfgang Littek, Tony Charls. Walter de Gruyter, Berlin, New York 1995. — P. 177.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел III

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Принятие решений в сфере экономики персонала, как и в других сферах, предполагает выбор направления деятельности в условиях неопределенности, недостатка знаний о том, что следует предпринять и что является адекватным инструментарием. Неопределенность обусловливает необходимость четкой интерпретации проблем, которые требуют решения, а также возможных вариантов решений в процессе взаимодействия основных участников. Ошибочные решения приводят к снижению социально-экономической и организационной эффективности, нарастанию конфликтных потенциалов, а иногда, в зависимости от «цены» ошибки, ставят вопрос о самом существовании организации.

При принятии решений устанавливаются временные рамки для определения проблем, участники этого процесса, а также учитываются возможные варианты.

Исследования и практика в области принятия решений направлены на поиск моделей, устанавливающих связи между переменными, описывающими реальные процессы в жизни организации. При этом учитывается важное различие между стандартными решениями, основу которых составляют определенные алгоритмы, выработанные теорией и практикой (для относительно ясных, типичных ситуаций), и нестандартными решениями, при принятии которых больше полагаются на интуицию. Учитывается также, что процесс принятия решений существенно ограничен как культурными рамками, так и силой внешних институтов, оказывающих влияние на организацию[1].

В этой связи в данном разделе исследуются основные модели управления персоналом, а также процесс принятия решений в сфере построения кадровых и организационных структур, управления организационной культурой и разрешения трудовых конфликтов и споров в организации.

---

[1] Теория принятия решений, развивающаяся как самостоятельная область научного знания, в настоящее время рассматривается в качестве исходной предпосылки исследования управленческой деятельности. В рамках данной теории синтезируются рациональные методы принятия решений и «поведенческая теория принятия решений», описывающая человека, принимающего решения при заданных ограничениях.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Глава 6

КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В данной главе исследуются основные подходы, используемые в практике построения кадровых стратегий, теоретические модели, являющиеся основой принятия решений в сфере экономики персонала, а также элементы кадровой политики, представляющей собой инструмент реализации кадровой стратегии организации.

6.1. ПОСТРОЕНИЕ КАДРОВЫХ СТРАТЕГИЙ

В мировой практике известны три основных подхода к построению кадровых стратегий: 1) подход, основанный на предположении о наличии наилучших практик, которые в наибольшей степени влияют на эффективность деятельности компании; результаты таких исследований концентрируются на выделении данных практик и их использовании; 2) стратегический подход, основанный на соответствии практик управления человеческими ресурсами основной стратегии компании; в зависимости от долгосрочных и краткосрочных элементов стратегии, от стратегии лидерства или преследования используются те или иные инструменты управления человеческими ресурсами; 3) конфигурационный подход, в соответствии с которым в зависимости от организационных и отраслевых особенностей, организационной структуры используются те или иные принципы кадровой работы[2]. В большинстве случаев в практике управления персоналом используются сочетания этих подходов к построению кадровой стратегии.

В наиболее общем виде **кадровую стратегию** можно определить *как совокупность целей, идеологии, принципов и способов принятия*

[2] См.: *Фей К.Ф., Либо М., Моргулис-Якушев С.* Исследование эффективности управления персоналом в иностранных компаниях в России // Персонал Микс. — 2001. — № 4.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

решений в области политики и практики управления персоналом, увязанных с общей стратегией развития организации.

Исходя из этого при формировании стратегии управления персоналом рекомендуется учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает:

- определение *целей* кадровой политики исходя из миссии и целей организации. Цели кадровой политики определяются большим числом факторов, однако в конечном счете их можно свести к формированию и поддержанию человеческого, социального и интеллектуального капитала, соответствующего стратегическим потребностям фирмы;
- формирование *идеологии и принципов* кадровой работы. Идеология кадровой работы определяется представлением о роли и месте работника в современной организации. В организациях, использующих стратегический подход к управлению персоналом, идеология и принципы кадровой работы четко формулируются и оформляются в виде специального документа, а затем реализуются в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений, начиная с высшего руководства. Этот документ обычно представляет собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами. По мере развития организации и изменения внешних условий идеология кадровой работы может уточняться;
- определение таких *способов* принятия решений в области руководства персоналом, которые создавали бы условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудового потенциала предприятия. Обеспечение *экономической* эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности (например, увеличение объемов производства) с учетом ограниченности ресурсов предприятия. *Социальная* эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

Кадровая стратегия включает два исходных элемента: формирование стратегических намерений и определение стратегических направлений[3].

[3] См.: *Hathcock B.C. The New-breed Approach to 2lst Century Human Resources // Human resource management. — N.Y., 1996. — Vol. 35, № 2. — P. 243—250.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Стратегические намерения. Менеджер по персоналу обычно решает по меньшей мере две стратегические задачи:

1) создание конкурентных преимуществ фирмы путем повышения уровня *ответственности* ее работников с помощью различных средств (определение критериев отбора и оценки персонала, управление корпоративной культурой и т.д.);

2) обеспечение конкурентных преимуществ фирмы путем наращивания ее *человеческого потенциала* с помощью повышения роста профессиональной компетентности работников.

На основании стратегических намерений обычно формулируются цели кадровой политики и осуществляется их декомпозиция (разбиение на подцели).

Стратегические направления. Этот компонент кадровой стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей организации. Выработка стратегических направлений предполагает проведение детального *SWOT-анализа*, в ходе которого анализируются сильные и слабые стороны трудового потенциала организации (или внутреннего рынка труда), а также возможности и угрозы, связанные с внешним рынком труда (например, наличие на нем высококвалифицированной рабочей силы или политика конкурентов в области вознаграждения персонала). В качестве стратегических направлений могут выступать, к примеру, формирование конкурентного уровня заработной платы и системы вознаграждения персонала, основанной на детальной оценке выполняемых работ и компетенций сотрудников, или системы, основанной на оценке результатов работ и уровня вклада сотрудников.

Выбор стратегического направления (например, построение эффективной системы внутрифирменного обучения персонала), как уже указывалось, обусловливается определенными ранее целями, идеологией и принципами кадровой работы, общей бизнес-стратегией. Так, фирма, стремящаяся лидировать в области *снижения издержек*[4], должна иметь высокоэффективную организацию производства, располагать сильными распределительными цепочками, качественной инженерно-конструкторской базой. Достижение и удержание лидерства в снижении издержек возмож-

[4] Существует множество подходов, на основании которых проводится классификация типов рыночных стратегий. В частности, один из ведущих теоретиков в области стратегического управления М. Портер выделяет три основные области выработки стратегии поведения фирмы: лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование: См.: *Porter, M.E. (1980) Competitive Strategy. New York: The Free Press.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

но при постоянном следовании и опережении конкурентов в области ноу-хау. Лидер должен инвестировать в современное оборудование, заменять устаревшие средства производства, в связи с чем возникает постоянная *необходимость в реализации программ повышения квалификации сотрудников*.

Выбор *стратегии дифференциации* означает, что компания стремится к уникальности своей продукции в каком-либо аспекте: продукция, методы доставки и т.д. Компания, делающая ставку на дифференциацию, должна искать пути повышения эффективности производства и снижения издержек. Разница между двумя типами стратегии заключается в том, что лидерства в области снижения издержек можно достичь лишь путем установления эффективной структуры затрат, тогда как дифференциации можно добиться разными путями. Выбор аспекта уникальности продукции будет определять *ориентацию и содержание программ повышения квалификации*: создание и поддержание высокого потенциала НИОКР, обеспечение качества продукции, особенности стратегии сбыта. Дж. Артур[5] напрямую связывает потребность в изменении технологических процессов, обусловленную реализацией стратегии дифференциации, и потребность в реализации программ обучения персонала, ориентированных *на развитие всех сторон квалификации сотрудника*.

Смысл *фокусирования* состоит в том, чтобы выбрать сегмент отраслевого рынка и работать на нем, реализуя стратегию достижения лидерства в снижении издержек или стратегию дифференциации. Реализуемая стратегия предопределяет направление инвестирования фирм и влияет на активность организации в сфере переобучения и *ориентацию обучающих программ на специальные или общие знания, на определенную категорию персонала*.

Исследователи и практики предпринимают попытки определить и классифицировать не только типы рыночных стратегий, но и различные **типы стратегий в области управления персоналом**. Наибольший интерес, на наш взгляд, представляет предложение Питера Бамбергера и Илана Мешулама[6] классифицировать стратегии, основываясь на подходах к приобретению человеческих ресурсов

[5] См.: *Arthur J. The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills // Industrial and Labor Relations Review*, 1992, № 45. — P. 488—506.

[6] См.: *Bamberger P. and Meshoulam I. Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact. Thousand Oaks, Calif.: Sage*, 2000.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

(«сделай сам или купи»), и на направленности системы контроля (на трудовое поведение и процессы или на конечные результаты). В результате ими выделено четыре типа стратегий в области человеческих ресурсов:

- ***«стратегия взаимных обязательств»*** — ориентация на внутренний рынок труда, фокусирование на результатах;
- ***«стратегия свободного агента»*** — ориентация на внешний рынок, фокусирование на результатах;
- ***«стратегия патернализма»*** — ориентация на внутренний рынок, фокусирование на процессах;
- ***«вторичная стратегия»*** — ориентация на внешний рынок, фокусирование на процессах (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Матрица стратегий в области человеческих ресурсов

Критерии выделения стратегий	***Ориентация на внутренний рынок труда — «сделай сам»***	***Ориентация на внешний рынок труда — «купи»***
Выходной контроль (результат)	«Стратегия взаимных обязательств»	«Стратегия свободного агента»
Контроль поведения/процессов	«Стратегия патернализма»	«Вторичная стратегия»

Имеются и другие подходы к классификации кадровых стратегий. В частности, поддержание относительно низкой (или, наоборот, конкурентоспособной) заработной платы, стратегия сокращения издержек на труд путем автоматизации производства, стратегия высокопроизводительных рабочих систем — *«the high-performance work systems»* с использованием гибких модульных производственных систем и т.д. Стратегии дифференцируются также по различным категориям персонала и другим признакам. Однако эти подходы представляются специфически ориентированными, а не общесистемными.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Дж. Артур[7] показал, что существует тесная взаимосвязь между бизнес-стратегиями и стратегиями в области человеческих ресурсов. В качестве бизнес-стратегий он выделяет рыночную дифференциацию и минимизацию издержек, а в качестве двух основных подходов в управлении человеческими ресурсами — взаимные обязательства и системы контроля. На основании эмпирических исследований в американской сталелитейной промышленности Дж. Артур доказал, что стратегия минимизации издержек чаще всего ассоциируется с системами, ориентированными на контроль, а стратегия дифференциации — с системами взаимных обязательств.

Разработка стратегии управления персоналом может включать в себя следующие ***этапы***:

1) принятие решения о разработке проекта «Стратегия управления персоналом»;
2) создание целевой проектной группы, определение ее состава и принципов коммуникации, координации и кооперации между ее участниками. Ознакомление (при необходимости) членов группы с современными теоретическими и практическими подходами к управлению персоналом;
3) операционализация группой целей и ключевых принципов стратегии управления персоналом;
4) определение перечня показателей деятельности и ситуации на фирме, включая объективные показатели (показатели производительности, абсентеизма, затрат на персонал и т.д.) и субъективные показатели, получаемые в ходе регулярных опросов работников об их удовлетворенности работой и отношении к различным аспектам деятельности фирмы;
5) анализ ситуации, в которой действует фирма (использование инструментов *SWOT*-анализа с дифференцированной оценкой сильных и слабых сторон организации и ее трудового потенциала, либо метода разработки сценариев);
6) определение возможных вариантов реакции на изменение исходной ситуации;
7) разработка общей концепции стратегии управления персоналом и формулирование ее принципов в виде программы;
8) подробное раскрытие содержания отдельных программных положений и их возможное оформление в отдельные проекты.

[7] См.: *Jeffrey Arthur in: Employment Practices and Business Strategy. Edited by Peter Cappelli. New York: Oxford University Press, 1999. vi, 226 pp.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6.2. МОДЕЛИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Конкретное содержание кадровой стратегии, ее идеология и принципы обычно формируют определенную **модель кадрового менеджмента**. Эти модели могут быть классифицированы по разным основаниям.

Так, один из широко известных подходов, предложенный Ричардом Эдвардсом, состоит в классификации моделей руководства персоналом организации на основании *особенностей используемой системы контроля*[8]. Под системой контроля подразумевается способ реализации трех управленческих функций:

а) *руководство* — механизм или метод, с помощью которого работодатель устанавливает рабочие задачи, определяя, что должно быть сделано, в какой последовательности, с какой степенью точности, в какой период времени;

б) *мониторинг и оценка* — процедура, с помощью которой работодатель наблюдает за ходом производства, оценивая вклад каждого работника;

в) *дисциплина* — аппарат, который работодатель использует для наказания или поощрения работников с целью достижения сотрудничества и согласия.

В соответствии с этим подходом выделяются *три системы контроля*, представляющие собой три модели кадрового менеджмента: простой (иерархический) контроль, технологический контроль и бюрократический контроль.

Модель кадрового менеджмента, основанная на системе простого контроля, была характерна для XIX в., когда большинство фирм были небольшими и действовали в условиях ограничений, определяемых конкуренцией на товарных рынках. Ресурсов типичной фирмы было явно недостаточно для создания сложных управленческих структур. Как правило, фирмой руководил один предприниматель. Он лично осуществлял руководство, нанимал и увольнял работников по своему усмотрению, вознаграждая их за хорошие достижения или лояльность, действуя, как деспот или как благодетель. Поскольку работников было немного, а «хозяин» был всемогущ, у работников было мало шансов добиться успеха в противодействии установленным им правилам. Работодатель в этих ус-

[8] *Edwards R.* (1986) *Systems of Control and Contemporary Changes in the Organization of Work, in Gunnar Tornqvist, Bjorn Gyllstrom,etc, (eds.) Division of Labour, Specialization, and Technical Change. LOCUS, Liber.*, pp. 184—191.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ловиях стремился выплачивать минимальную заработную плату, одновременно под непосредственным присмотром добиваясь максимизации усилий работников. Такая модель кадрового менеджмента (правда, в несколько модифицированном виде) сохраняется до сих пор в некоторых небольших организациях (возможно, их число не так уж мало).

Примерно в конце XIX в. тенденция к концентрации экономических ресурсов подорвала основы простого контроля. С ростом сложности выпускаемого продукта, а также с ростом масштабов производства потребность в координации действий работников стала увеличиваться. Производство принимало всевозрастающий общественный характер, требуя большего «социального» планирования, предполагающего более высокий уровень контроля. Поскольку фирмы стали использовать труд тысяч рабочих, дистанция между ними и собственниками предприятия увеличилась, и образовавшееся пространство стало заполняться растущим числом мастеров, старших мастеров, контролеров и других младших управляющих. Ранее успешно действовавшая система простого контроля перестала функционировать, когда появились наемные управляющие, и руководители среднего и низшего звена часто оказывались в состоянии жесткого конфликта как с вышестоящим руководством, так и с рабочими.

Рабочие стали более успешно противостоять ускорению темпа работы и произволу руководства, в обществе назревал серьезный социальный конфликт, основу которого составлял кризис контроля на производстве.

Компании искали выход из этого кризиса. Крупные и мелкие работодатели объединялись, чтобы противостоять работникам. Однако параллельно крупнейшие корпорации начали предпринимать системную реорганизацию работы. Они осознавали серьезность проблем контроля, но располагали огромными ресурсами для решения этих проблем. Их размеры и мощь позволили им выйти за узкие рамки текущих рыночных условий и впервые начать определять свою деятельность в терминах долгосрочных интересов.

Крупнейшие фирмы стали вырабатывать более формализованные и более продуманные методы организации, чем простой контроль — так называемые структурные формы контроля. Более формальные, сознательно организованные формы контроля могли быть встроены как в «физическую» структуру трудового процесса («технологический» контроль), так и в его социальную структуру

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

(«бюрократический» контроль). Со временем работодатели стали использовать обе формы, поскольку обнаружилось, что новые системы делают контроль более институциональным, и, следовательно, менее ощутимым для рабочих. Они также стали для работодателей средством контроля «промежуточных пластов», т.е. руководителей среднего и низшего звеньев управления.

Модель кадрового менеджмента, основанная на системе технологического контроля, появилась в результате попыток работодателей формализовать контроль над производственными операциями на фирме. Оборудование (например сборочный конвейер) само определяло содержание и структуру трудового процесса и задавало темп работы. Условия производства, при которых обычно использовался технологический контроль, привели к «уплощению» сетки заработной платы. Рабочие места стали более однородными, различия в квалификации сократились, и неравенство в заработках снизилось. Основным последствием внедрения технологического контроля стало появление совершенно иной стратегии организации производства и труда. Технологический контроль свел роль рабочих к обслуживанию оборудования с заданными режимами работы, и заменить таких рабочих при необходимости не составляло труда. Однако повсеместное усиление профсоюзного движения привело к тому, что в современных условиях на крупных фирмах, особенно в отраслях массового производства, система технологического контроля осуществляется при участии работников. Например, в Германии профсоюзы вовлекаются в процесс технического нормирования, их мнение учитывается при построении режимов труда и отдыха и т.д.

Модель кадрового менеджмента, основанная на системе бюрократического контроля, также впервые появилась в крупнейших корпорациях, однако несколько позже, примерно в середине XX в. В отличие от технологического контроля, встроенного в индустриальную архитектуру предприятия, физические аспекты производственного процесса, бюрократический контроль встроен в организационную и социальную структуру фирмы, т.е. в категории рабочих мест, правила работ, процедуры вознаграждения, дисциплину, величину вознаграждений, определение уровней ответственности и т.д.

Система, основанная на бюрократическом контроле, позволила добиться существенного повышения производительности. Используя деперсонифицированную силу «правил компании», или

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«политики компании» как основу контроля, фирмы получили тщательно разработанный набор социально-организационных стимулов и санкций, побуждающих к росту производительности. Бюрократический контроль институционализировал реализацию иерархической власти в организации. Определение объема работ, оценка достижений работников, распределение вознаграждений и наложение взысканий — все стало определяться установленными правилами и процедурами, системно и основательно разрабатываемыми. Бюрократические правила устанавливаются предельно четко с целью достижения адекватного выполнения задач. Описания работ становятся основой для определения уровней вознаграждения, рабочих нагрузок и других позиций, и они часто разрабатываются в контакте с работниками или профсоюзами. Бюрократически контролируемые компании обычно утверждают критерии оценки работ, устанавливая специфические задачи, которые должны быть решены, специфические продуктовые ряды, которые должны разрабатываться и производиться, определяя ресурсы, которые могут быть использованы, и т.д. При этом корпорации, использующие бюрократический контроль, ориентируют работников не на достижение наивысших результатов, а на выполнение стандартных требований. Однако они стремятся поднять, насколько это возможно, сами стандарты.

Формализация описания работ, распределения работников по рабочим местам, последовательности выполнения работ, их темпа и качества не устранила потенциальные конфликты на рабочих местах. Тем не менее переговоры с профсоюзами сейчас концентрируются вокруг вопросов применения конкретных правил и процедур, т.е. интерпретации «законов», действующих на рабочих местах. Конфликты такого рода не представляют угрозу для общей структуры контроля трудового процесса. Так, бюрократический контроль выполняет свою первую управленческую функцию (т.е. функцию руководства).

Что касается функции мониторинга и оценки, то новая система существенно трансформировала роль и власть мастеров и других управляющих. Новый метод оценки построен на двух элементах. Во-первых, работники должны оцениваться на основе того, что содержится в описании работ. Во-вторых, те, кто формально несет ответственность за осуществление процедур оценки — менеджеры различных уровней — сами должны подвергаться оценке на основании описания их собственных работ. Это сделало процедуры оценки гораздо более объективными.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Наконец, бюрократический контроль институционализировал реализацию власти работодателя-собственника, представив ее имманентной формой самой организации. Иерархические отношения трансформировались из отношений между неравными людьми в отношения между должностными позициями, абстрагированными от конкретных личностей. «Право закона» — закона фирмы — пришло на смену права управленческой команды (см. вставку 6.1).

Вставка 6.1

Развитие бюрократического контроля

Бюрократический контроль впервые возник в таких компаниях, как *IBM* и *Polaroid*, где менеджмент имел относительную свободу действий для внедрения новых отношений сверху донизу. Менеджмент рассматривал бюрократический контроль как основу установления новых взаимоотношений между рабочими и управляющими, которые явились бы альтернативой «дуальной власти» — модели коллективных переговоров, возникшей в 1930-х гг. Для менеджмента бюрократический контроль устранял слабость технологического контроля.

В большинстве фирм новая форма контроля не означала резкого разрыва со старой практикой. Новые процедуры внедрялись постепенно, в основном как ответ на реальные проблемы, а не как часть продуманного плана. Со временем бюрократический контроль стал доминирующей системой контроля, придав форму и логику организации деятельности фирмы, но не устранил полностью элементы других систем контроля.

Иной путь развития (хотя во многом параллельный) был характерен для фирм, где существовали профсоюзы. Здесь неадекватность технологического контроля и переговоры между профсоюзами и управляющими привели к модификации технологического контроля в направлении его бюрократизации. Менеджмент пытался использовать бюрократический контроль в целях ограничения влияния профсоюзов, вовлечения их в совместный процесс укрепления трудовой дисциплины.

В любом случае бюрократический контроль представлял собой принципиально новое изменение, внесенное современной корпорацией в трудовой процесс.

Источник: Edwards Richard (1986) «Systems of Control and Contemporary Changes in the Organization of Work», in Gunnar Tornqvist, Bjorn Gyllstrom,etc, (eds.) Division of Labour, Specialization, and Technical Change. LOCUS, Liber., p. 191.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таким образом, рассмотренные модели управления персоналом различаются *способами реализации основных управленческих функций* в их историческом и содержательном контексте.

Второй подход к описанию моделей кадрового менеджмента основан на критерии разделения функций в области управления персоналом в деятельности менеджеров разного уровня.

На основании этого критерия выделяют четыре модели управления персоналом[9]:

1) ***«интегрированная» модель***, в которой проблемы, связанные с персоналом, решаются в рамках ответственности, возложенной на общих и линейных менеджеров, а внутреннее разделение отсутствует или допускается в незначительной степени (даже если используется поддержка внешних служб или к их мнению время от времени прислушиваются, или к их помощи прибегают с определенными целями);
2) ***модель с «делегированными функциями»***, в которой регулярно выполняемые рутинные задачи, связанные с деятельностью в сфере персонала, выделены и переданы специалистам по управлению персоналом, имеющим относительно низкий статус, в то время как окончательное право принимать решения по возникающим вопросам остается за общими и линейными менеджерами и супервайзерами;
3) ***модель получения «консультаций и поддержки»***, в которой организации используют опытных специалистов по управлению персоналом на относительно высоком управленческом уровне, что создает возможность (хотя окончательное право принимать решение все еще остается за линейными или высшими менеджерами) руководителю получить квалифицированную консультацию, предлагаемую до принятия решения;
4) ***модель «внешней рекомендации»***, в рамках которой менеджеры всех уровней принимают решения и действуют в вопросах персонала наилучшим из доступных им способов. При этом они используют различные информационные ресурсы и знания экспертов и принимают в расчет, что они являются объектами внешней оценки их деятельности либо со стороны судей, либо со стороны арбитров всякий раз, когда в этом возникает необходимость.

---

[9] См.: *Томасон Дж.Ф.* Управление персоналом. В книге: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. С. 352—353.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Важно отметить: то, что обычно определяется как «управление персоналом», описано в моделях 2 и 3. Модель 1 определяется больше как «руководство персоналом» по методике «без специалистов», что характерно и для современного подхода к управлению человеческими ресурсами. Модель 4 имеет меньше оснований для рассмотрения ее именно как модели управления персоналом, но считается характерной для такого рода процессов во многих странах, особенно в Западной Европе, следовательно, может существовать одновременно с другими тремя моделями. Так как ее популярность растет, то может возникнуть ситуация, когда организации будут меньше пользоваться услугами «специалистов-генералистов (широкого профиля) по персоналу» и больше полагаться на узкоспециализированных экспертов, таких, как юристы, психологи или специалисты по вопросам заработной платы (которые могут заниматься начислением заработной платы или предоставлением консультаций на временной основе).

Третий подход к построению моделей кадрового менеджмента основан на анализе *изменения функций (ролей) и статуса менеджера по персоналу в организации*[10].

В этом подходе выделяются три основные модели кадрового менеджмента:

1) ***менеджер по персоналу как попечитель своих работников***, заботящийся о хороших условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX — начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников;

2) ***менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам*** (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двоякая роль: а) осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий тру-

[10] См.: *Hyman J., Mason B. Managing employee and participation. — L. etc.: Sage,* 1995. — VIII. Цит.по: Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина.— М.: ЮНИТИ, 2000. — С. 17—18.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дового договора, учет должностных перемещений; б) регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации;

3) ***менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации***, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

В отличие от предыдущего подхода данная классификация моделей предполагает выделение руководства персоналом в отдельную функцию менеджмента, а также отражает исторический процесс развития функций управления персоналом (а не *способов*, как это имело место в первом из рассмотренных подходов).

Четвертый подход представляет собой ***модель руководства, сконцентрированного на действиях*** — *Action-centred leadership* (рис. 6.1)[11]. Данный подход представлен не несколькими моделями, выделенными на основании заданного критерия, как в предыдущих случаях, а единой моделью, определяемой *содержательными характеристиками кадрового менеджмента*.

Суть модели сводится к тезису, что, руководя группой людей, важно принимать во внимание не только потребности производства, но и индивидуальные и групповые потребности. В данной модели потребности производства включают в себя определение задач, планирование, распределение ресурсов, контроль и мониторинг исполнения, индивидуальные потребности — развитие, мотивацию и признание работников, а групповые потребности — создание команд (рабочих групп), коммуникаций, координации, установление стандартов и управление конфликтами.

Хороший руководитель способен обеспечивать сбалансированный подход к использованию этих трех элементов модели. Зона пересечения данных элементов показывает степень их гармонизации. Вместе с тем при определенных обстоятельствах может возникнуть необходимость сконцентрировать внимание лишь на одном из элементов модели — например, во время кризиса целесо-

[11] См.: *Adair J.* (1983), *Effective Leadership, Aldershot: Gower.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

образно в первую очередь сфокусироваться на потребностях производства, в то время как при формировании рабочих команд наиболее важными могут оказаться групповые интересы.

Элементы данной модели могут быть использованы при оценке работы менеджеров по персоналу и других руководителей.



Рис. 6.1. **Модель руководства, сконцентрированного на действиях**

Пятый подход известен как «решетка менеджмента». Он классифицирует модели управления персоналом на основании таких критериев, как *степень внимания к потребностям производства и внимания к людям (работникам)*[12]. Эта степень оценивается по девятибалльной шкале и может быть измерена с помощью специальных опросников (анкет). Как и в предыдущем подходе, здесь в центре внимания находятся основные потребности, на удовлетворение которых должна быть нацелена деятельность руководства. Однако при этом предполагается, что степень учета этих потребностей может быть различной, что формирует различные *стили руководства*.

Внимание к людям — это внимание к потребностям, желаниям, чувствам, мнениям и другим индивидуальным характеристикам. Внимание к потребностям производства — это отношение к задачам, ресурсам, структурам и процедурам, которые способствуют достижению производственных целей (рис. 6.2).

В соответствии с изложенным подходом выделяется пять моделей кадрового менеджмента: ***ослабленный менеджмент*** (1.1), при котором демонстрируется низкое внимание как к людям, так и производственной деятельности; ***менеджмент «сельского клуба»***

[12] См.: *Blake R. and Mouton J.* (1964). *The Managerial Grid, Houston: Gulf.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. 6.2. **Модель «решетка менеджмента»**

Источник: *Leadership Dilemmas-Grid Solutions by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse, Houston: Gulf Publishing Company,* 1991.

(1.9), при котором главным является поддержание хороших взаимоотношений с минимальным вниманием к достижению рабочих результатов; ***командный менеджмент*** (9.9), где очень велико внимание как к людям, так и к вопросам производства; ***менеджмент задач*** (9.1) — концентрация только на производственной деятельности; ***компромиссный менеджмент*** (*Dampened pendulum*) (5.5) — внимание к проблемам людей и производства находится «на середине пути».

Данная модель, как и предыдущая, может использоваться при оценке менеджмента организации, организационных стилей и т.д.

Шестой подход — *модель ситуационного руководства* (*Situational leadership*)[13]. Как и в двух предыдущих подходах, эта модель основана не столько на объективных, сколько на субъективных факто-

[13] См.: *Hersey P. and Blanchard K.H. (1988), Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall; A. Hucynski and D. Buchanan* (1991), *Organizational Behavior, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рах принятия решений. Исходной предпосылкой модели является тезис о том, что стиль руководства персоналом зависит как от объема указаний и оказываемой подчиненным поддержки, так и от готовности группы выполнять поставленные задачи.

В модели выделяются такие стили руководства персоналом, как делегирование, участие, наставление и указание (рис. 6.3).



Рис. 6.3. **Модель ситуационного руководства**

Делегирование предполагает передачу руководителем ответственности за принятие решений и выполнение задач другим. ***Участие*** — руководитель действует, как помощник, через неформальные взаимоотношения и поддержку. ***Наставление*** — руководитель обеспечивает руководство, предоставляя возможности для обсуждения принимаемых решений. ***Указание*** — предоставление четких инструкций и осуществление контроля над реализацией поставленных задач.

Эффективный руководитель может использовать то один стиль, то другой в зависимости от конкретной ситуации. В частности, по

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мере роста уровня компетентности сотрудников и их готовности решать проблемы руководитель может переходить от указаний к делегированию.

Сопоставив эти подходы к формированию моделей кадрового менеджмента, несложно заметить, что все они в совокупности основаны на учете объективных и субъективных факторов, составляющих основу принятия решений в сфере руководства персоналом. Прежде всего, они с разных позиций отражают исторический процесс формирования взаимоотношений между работниками и управляющими. Эти взаимоотношения во многом обусловливались логикой развития производительных сил и трансформацией отношений в системе «человек — машина», которые постепенно повышали роль и значение работника в производстве. Вместе с тем, поскольку роль и значимость личности руководителя не может не накладывать отпечаток на принимаемые решения, возможные варианты его поведения также формируют разные модели руководства персоналом.

6.3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК СРЕДСТВО РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Кадровая политика может быть охарактеризована как совокупность норм, правил и процедур, призванных реализовать кадровую стратегию организации.

Составными элементами кадровой политики являются политика занятости, политика вознаграждения, политика в области социально-трудовых отношений, политика развития персонала.

Политика занятости включает в себя формирование системы привлечения, отбора и найма персонала, определение количественной и качественной потребности организации в кадрах, закрепление работников в организации, обеспечение гибкости состава персонала, а также определение критериев и способов высвобождения работников в случае необходимости.

Политика вознаграждения предполагает периодический контроль удовлетворенности персонала своей работой, создание системы оценки, мотивации и стимулирования труда персонала.

Политика в области социально-трудовых отношений предусматривает соответствующее информационное обеспечение работников организации, анализ причин текучести кадров, определение способов диагностики и разрешения конфликтов, налаживание ка-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

налов обратной связи, наличие системы социальной защиты работников, создание и поддержание организационной культуры, повышение уровня сотрудничества рядовых работников и руководства.

Политика развития персонала включает в себя политику профессионального обучения, повышения квалификации и переобучения, а также политику профессионального и должностного продвижения, карьерного роста сотрудников.

Выявление и описание отдельных элементов кадровой политики (направлений работы с персоналом) в различных организациях имеет большое практическое значение. Однако не менее важно не только описать эти направления и сравнить способы, с помощью которых в организациях реализуется каждое из них, но и выявить наиболее эффективные способы. Поэтому в последние годы внимание исследователей и практиков все чаще привлекает степень влияния кадровой политики на конкурентные преимущества организации и эффективность ее деятельности.

Специалисты в области кадрового менеджмента[14] полагают, что современная кадровая политика дает синергетический эффект, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);
- системы оплаты построены на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);
- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двусторонние и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

[14] См.: Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина.— М.: ЮНИТИ, 2000.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кроме того, внимание исследователей концентрируется на выявлении опосредующих переменных между кадровой политикой и результатами деятельности фирмы[15]. В качестве таких переменных чаще всего исследуются *уровень мотивации сотрудников, развитие их способностей и их приверженность организации*. Действительно, результаты работы сотрудников существенно зависят от их квалификации и знаний, и если работники достаточно мотивированы, они, скорее всего, внесут более существенный вклад в успех организации. Умение организации обеспечить приверженность своих сотрудников также весьма значимо, поскольку в противном случае высокая текучесть персонала может привести к значительным потерям. Таким образом, важно выявить, в какой степени кадровая политика влияет на развитие мотивации сотрудников, их профессионализма и компетентности, а также на приверженность организации, и, опосредованно либо непосредственно, на результаты деятельности организации.

Исследование, проведенное среди иностранных компаний, работающих в России[16], показало наличие тесной взаимосвязи между их кадровой политикой и результатами деятельности. При этом анализировались те характеристики кадровой политики, которые описаны в специальной литературе как «высокорезультативная практика руководства человеческими ресурсами» (*«high-performance HRM practices»*):

- системы вознаграждения, основанные на учете индивидуальных результатов работников;
- продвижение работников на основе их заслуг;
- высокие гарантии занятости;
- внутрифирменное обучение (общее и специфическое);
- планирование карьеры;
- децентрализация в принятии решений;
- внутрифирменное продвижение;
- система разрешения конфликтов;
- высокий уровень вознаграждения.

---

[15] См.: *Becker B. and Gerhart B.* (1996). *The Impact of Human Resource Management on Organization Performance: Progress and Prospects //Academy of Management Journal, 39: 779—801, Guest D.E.* (1997) *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda // International Journal of Human Resource Management*, 8: 263—276.

[16] См.: *Fey C.F., Bjorkman I. and Pavlovskaya A.* (2000) *The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia // International Journal of Human Resource Management*, 11: 1—18.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Регрессионный анализ показал, что для *менеджеров* наиболее значимыми элементами кадровой политики, влияющими на результаты деятельности фирмы, являются продвижение на основе их заслуг, децентрализация в принятии решений, внутрифирменное обучение и высокий уровень вознаграждения. Для *остальных работников* наиболее значимыми оказались высокие гарантии занятости и высокий уровень вознаграждения. При этом у рядовых сотрудников, в отличие от менеджеров, не было выявлено статистически значимой опосредованной зависимости между элементами кадровой политики, уровнем мотивации, развития способностей и приверженности компании и результатами деятельности организации.

Другое исследование, проведенное компанией *Watson Wyatt*, также показало наличие тесной связи между кадровой политикой и эффективностью деятельности компании, выражающейся в росте доходов акционеров (см. вставку 6.2).

Вставка 6.2

Хорошая кадровая политика увеличивает доходы акционеров

«Чем лучше в компании работают с людьми, тем большую прибыль получают акционеры», — таковы данные исследования, проведенного специалистами компании *Watson Wyatt*.

Это исследование — второй подсчет Индекса человеческого капитала, или ИЧК (*Human Capital Index, HCI*), разработанного компанией и получившего признание в мире бизнеса. Было исследовано более 600 компаний из 16 стран Европы, полученные данные сопоставлены с независимыми данными о финансовых показателях компаний.

«До сих пор многие придерживаются той точки зрения, что инвестиции в хорошую работу с людьми — это лишь нестратегические накладные расходы» — говорит Стивен Дикер, партнер в компании *Watson Wyatt* и один из авторов исследований ИЧК. Но это попросту не соответствует действительности. Наше исследование ИЧК показывает, что связь между применением эффективных методов управления человеческим капиталом и ростом доходов акционеров существует, и она самая, что ни на есть прямая: если в компании принято хорошо обращаться с сотрудниками, она приносит своему хозяину на 90% больший доход, чем компания, где обращаются с сотрудниками неважно». «Однако нас совершенно не удивляет, что многие бизнес-лидеры скептически оценивают перспективность инвестиций в кадровую политику и отделы кадров — ведь современное состояние дел в этой сфере поистине ужасно», — говорит Дуг Росс,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

еще один партнер в компании *Watson Wyatt* и также один из авторов исследований по ИЧК. «Отделы кадров играют решающую роль в проведении последовательной эффективной кадровой политики в компании, и наше исследование показывает, что хорошая работа отделов кадров приносит неимоверный доход».

Дуг Росс указывает на три главных недостатка управления кадрами, которые, согласно исследованию компании *Watson Wyatt*, являются основной причиной замораживания роста доходов компании: отношение к сотрудникам, нанятым по контракту, как к рабочей силе, от которой можно в любой момент избавиться («балластный подход»); дообучение сотрудников за счет компании; чрезмерный патернализм.

Балластный подход

«В принципе идея использования временных сотрудников как ресурса для сокращения штатов в случае экономического спада или закрытия второстепенных проектов выглядит разумной», — говорит Дуг Росс. — «Однако наш опыт свидетельствует о том, что, во-первых, использование временных сотрудников имеет своим следствием трения между ними и постоянными сотрудниками и порождает зависть у последних в связи с разными условиями работы и оплаты и с меньшим уровнем «преданности» компании у «временщиков», и, во-вторых, когда «временных» начинают увольнять, постоянные сотрудники начинают испытывать такой же страх потери работы, как если бы увольняли их самих». Исследование ИЧК показывает, что компании, где не применяется балластный подход, приносили своим владельцам на 5,6% более высокий доход, чем в среднем по выборке.

Дообучение за счет компании

«На наш взгляд, ситуация выглядит так: дообучение сотрудника за счет компании ведет к повышению ценности самого сотрудника, но вовсе не обязательно ведет к росту доходов компании», — говорит Дуг Росс. — «Я предполагаю, что этот эффект связан или с тем, что дообучение проводится не в то время или проводится некачественно, или с тем, что после дообучения сотрудника вырастает цена его найма (так как дообученный сотрудник требует повышения зарплаты) или возникают другие потери, связанные с уходом сотрудника, осознавшего свою новую цену, к другому работодателю». Исследование ИЧК показывает, что компании, где ограничены возможности дообучения за счет компании, приносили своим владельцам на 5,2% более высокий доход, чем в среднем по выборке.

Чрезмерный патернализм

«Если компания обеспечивает своим сотрудникам безопасную рабочую среду и к тому же использует продвинутые методы работы с персоналом, то привлекательность рабочих мест в ней резко возрастает» — говорит Дуг Росс. — «Однако некоторые методы работы с людьми предполагают чрезмерный патернализм — например, предоставление возможностей обучения вне зависимости от экономической ситуации и желание любой ценой избежать увольнения со-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

трудника. Использование таких методов приводит к снижению доходов акционеров». Исследование ИЧК показывает, что доходы владельцев чрезмерно патерналистских компаний ниже среднего по выборке на 5,2%.

ИЧК компании *Watson Wyatt* существует уже четвертый год, и, вне всякого сомнения, стал основной оценкой финансовой эффективности методов управления кадрами. Исследование, о котором здесь рассказано, проводится в Европе, как уже говорилось, второй раз, и его результаты подтверждают выводы, сделанные в первом европейском исследовании, проведенном в 2000 г., когда биржевые индексы достигали пиковых показателей. Исследование показывает, что ключевые методы работы с кадрами, приносящие владельцам компаний больший доход, одинаковы, как в условиях рынка с ростом акций, так и в условиях рынка с падением акций. То же касается и методов, применение которых, напротив, негативно сказывается на доходах акционеров.

Источник: *HRMGuide*. Дата публикации: 31.01.2003.

Важное значение при разработке эффективной кадровой политики организации имеют также исследование и учет особенностей национальной культуры (особенно в мультинациональных организациях).

Исходя из особенностей национальных культур сложились своеобразные «национальные модели» кадрового менеджмента. Чаще других в литературе упоминаются японская и американская модели. Принципиальные различия этих двух моделей представлены в табл. 6.2.

Масштабных исследований влияния особенностей российской национальной культуры на кадровую политику организации пока не проводилось, однако можно предположить, что существует огромное разнообразие подходов к построению кадровой политики в зависимости от формы собственности, размеров предприятия, сферы деятельности и т.д. Кроме того, переход от «советского» к рыночному типу хозяйствования еще полностью не завершен, в силу чего выделить специфическую российскую национальную модель кадровой политики в настоящее время крайне сложно.

* * *

В каком же направлении предполагается развитие «философии» кадрового менеджмента в XXI в.? Разумеется, сложно ответить на этот вопрос однозначно. Вместе с тем, несмотря на разброс мнений, можно выделить некоторые сходные позиции:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 6.2

Японский и американский подходы к управлению персоналом организации

Критерии и направления работы с персоналом	*Характеристики в японских компаниях*	*Характеристики в американских компаниях*
Ответственность	Групповая	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Узкий
Конкуренция между работниками	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный найм)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх. Групповое и консенсусное	Сверху вниз. Индивидуальное
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Методы найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Ясный и формальный

- переход от «тейлористской» к «холистической», или целостной, концепции кадрового менеджмента;
- рассмотрение организации как самообучающейся и саморазвивающейся системы;
- гибкость и индивидуализация в работе с персоналом; сотрудники рассматриваются как основной ресурс фирмы, определяющий перспективы ее развития и конкурентные преимущества;
- постепенный переход от индивидуальной работы к работе в группах (частично автономные группы, группы качества, временные творческие или проектные группы и т.д.);
- перенос акцента с рядовых сотрудников на управленческий штат: компетентность менеджеров рассматривается как ключевой элемент кадрового потенциала современной организации;
- создание более плоских управленческих структур за счет частичного сокращения уровней иерархии и передачи функций координации рабочим группам (*lean organization*);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- усиленное вовлечение сотрудников в решение задач планирования и усовершенствований;
- интеграция кадровой стратегии в общую стратегию развития организации. Эта интеграция предполагает трансформацию задач управления человеческими ресурсами (табл. 6.3[17]).

Таблица 6.3

Перспективы управления человеческими ресурсами

Традиционные задачи	***Будущие задачи управления человеческими ресурсами***
Наем в соответствии со спецификацией должности Оценка содержания труда Аттестация, распределение премий Повышение квалификации	Стратегия человеческих ресурсов нацелена на реализацию корпоративной стратегии Создание новых организационных структур Подбор сотрудников, подходящих к стратегии и культуре организации Проектирование и реализация системы мотивации в соответствии со стратегией Реализация участия и партнерства Содействие организационным изменениям Полное использование потенциала диверсифицированной рабочей силы

РЕЗЮМЕ

Кадровая стратегия, интегрированная в общую стратегию развития организации, представляет собой совокупность целей, идеологии, принципов и способов принятия решений в области политики и практики управления персоналом, увязанных с общей стратегией развития организации.

Кадровая стратегия включает два исходных элемента: формирование стратегических намерений и определение стратегических направлений.

Значительное разнообразие моделей кадрового менеджмента обусловлено историческими и национальными особенностями, развитием технологий и представлений о месте и роли человека в организации, различными принципами руководства персоналом организации и т.д.

В зависимости от особенностей используемой системы контроля выделяются три модели кадрового менеджмента: основанная на простом (иерархическом) контроле, основанная на технологи-

[17] См.: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997. — С. 54.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ческом контроле и основанная на бюрократическом контроле. Первая модель характерна для фирм, в которых предприниматель лично осуществляет руководство, вмешиваясь в трудовой процесс, определяя критерии найма и увольнения, вознаграждения и т.д.; вторая основана на встраивании контроля в «физическую» структуру трудового процесса («технологический» контроль); третья — на встраивании контроля в социальную структуру («бюрократический» контроль).

В зависимости от способа распределения функций в области управления персоналом между менеджерами разного уровня выделяются «интегрированная» модель, модель с «делегированными функциями», модель получения «консультаций и поддержки» и модель «внешней рекомендации».

Еще один подход к описанию моделей кадрового менеджмента основан на анализе изменения функций (ролей) менеджера по персоналу в организации. В этом подходе выделяются следующие основные модели кадрового менеджмента: менеджер по персоналу как попечитель своих работников и как специалист по трудовым договорам (контрактам); менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации.

Выделяются также модель руководства, сконцентрированного на действиях; модели управления персоналом, определенные на основании таких критериев, как степень внимания к потребностям производства и внимания к людям («решетка менеджмента»); модель ситуационного руководства и др.

Средством реализации кадровой стратегии является кадровая политика. Составные элементы кадровой политики — политика занятости, политика вознаграждения, политика в области социально-трудовых отношений, политика развития персонала.

В последние годы внимание исследователей концентрируется на выявлении взаимосвязи между кадровой политикой и результатами деятельности фирмы. Исследования показали, что к числу характеристик кадровой политики, способствующих росту эффективности деятельности организации, относятся системы вознаграждения, основанные на учете индивидуальных результатов работников; продвижение работников на основе их заслуг; высокие гарантии занятости; внутрифирменное обучение (общее и специфическое);планирование карьеры; децентрализация в принятии решений; внутрифирменное продвижение; система разрешения конфликтов; высокий уровень вознаграждения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Дальнейшее развитие «философии» кадрового менеджмента предполагается в таких направлениях, как переход от «тейлористской» к «холистической», или целостной концепции кадрового менеджмента; рассмотрение организации как самообучающейся и саморазвивающейся системы; гибкость и индивидуализация в работе с персоналом; переход к преимущественно групповым формам работы; создание более плоских управленческих структур и т.д.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем суть «стратегии взаимных обязательств» и ее отличие от «стратегии свободного агента»?
2. Назовите основные этапы практической работы по разработке кадровой стратегии.
3. На основании каких критериев классифицируются модели кадрового менеджмента? В чем, на ваш взгляд, заключаются общие черты и отличия этих критериев?
4. В чем состоят отличия в подходах к определению систем контроля, предложенных Р. Эдвардсом и С. Снеллом (см. гл. 5)?
5. Каковы условия и особенности применения простого, технологического и бюрократического типов контроля в современных организациях?
6. Чем обусловлено широкое распространение групповой работы и доктрины командного менеджмента в последние десятилетия?
7. От каких объективных и субъективных факторов зависит стиль руководства персоналом в организации?
8. Оцените основные направления развития кадрового менеджмента в XXI в. Попытайтесь дать обоснование каждого из направлений.
9. Назовите основные отличия американской и японской моделей кадрового менеджмента. Какие факторы составляют основу этих отличий?
10. Каковы особенности российской национальной модели кадрового менеджмента?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю.* Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» и «Управление персоналом». — М.:ЮНИТИ, 2005.
2. *Герчиков В.И.* Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». – М.: ИНФРА-М , 2008.
3. *Грэм М.* Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. — М.: Группа ИДТ, 2008.
4. *Клок К., Голдсмит Дж.* Конец менеджмента и становление организационной демократии. — СПб.: Питер, 2004.
5. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Современные персонал-технологии. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001.
6. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
7. *Ульрих Дейв.* Эффективное управление персоналом: Новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
8. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р.Марра, Г.Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997.
9. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.— М.: ЮНИТИ, 2000.
10. *Хильб Мартин.* Интегрированный менеджмент персонала. Цели-стратегии-инструменты: Пер. 11-го нем. изд. – М.: Дело и Сервис, 2006.
11. *Arthur, Jeffrey in: Employment Practices and Business Strategy. Edited by Peter Cappelli. New York: Oxford University Press, 1999. vi, 226 pp.*
12. *Bamberger, Peter and Meshoulam, Ilan. Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact. — Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2000. 224 pp.*
13. *Edwards, Richard. "Systems of Control and Contemporary Changes in the Organization of Work", in: Gunnar Tornqvist, Bjorn Gyllstrom,etc, (eds.) Division of Labour, Specialization, and Technical Change. LOCUS, Liber, 1986.*
14. *Fey, C.F., Bjurkman I. and Pavlovskaya, A. The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia // International Journal of Human Resource Management, 2000, 11: 1—18.*
15. *Harding, Sue and Long, Trevor. MBA Management Models. – Gover, 1998.*
16. *Hathcock B. C. The new-breed approach to 2lst century human resources// Human resource management. — N.Y., 1996. — Vol. 35, № 2. — P. 243—250.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Глава 7

ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И КАДРОВЫХ СТРУКТУР

Одной из важнейших сфер принятия решений в организации является построение организационных и кадровых структур. Данная глава позволяет определить основные элементы этих структур, проблемы, которые необходимо решить при их построении, цели и задачи проведения реструктуризации организации.

7.1. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Организации имеют различные структуры, посредством которых реализуют стоящие перед ними цели и задачи. **Организационная структура** определяет, каким образом эти задачи формально разделяются, группируются и координируются. Эффективная организационная структура дает возможность согласованного взаимодействия всех структурных подразделений и работников в соответствии с целями организации, а также возможность самореализации всех работников.

Организационные структуры строятся на основе шести принципиальных ***элементов***: разделение труда и специализация; создание специализированных подразделений; иерархия должностей; тип и периодичность контроля; централизация и децентрализация; и формализация[1].

При построении организационной структуры, соответствующей условиям конкретной организации, важно ответить на следующие ***вопросы***:

1) каким образом стоящие перед организацией задачи должны быть разделены на конкретные виды работ?

[1] См.: *Daft R.L. Organization Theory and Design, 6th ed. Cincinnati, OH: Thomsen*, 1998.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2) на какой основе эти работы могут быть сгруппированы?

3) кому должны подчиняться отдельные работники и рабочие группы?

4) каким количеством подчиненных менеджеры могут эффективно управлять?

5) кто должен нести ответственность за принятие решений?

6) до какой степени должны быть формализованы правила и руководства для менеджеров и работников?

При ответе на ***первый вопрос*** важно учитывать, что глубокое разделение труда имеет как преимущества, так и недостатки. К первым относятся значительный рост производительности в результате специализации, более эффективного использования квалификационного потенциала сотрудников, рабочего времени, сокращение затрат на обучение работников, особенно выполняющих повторяющиеся рутинные функции, и т.д. Ко вторым можно отнести рост монотонности, усталости, стрессов у работников, вследствие чего снижаются производительность и качество работы, увеличивается текучесть кадров. Поэтому степень и глубина разделения труда имеют важное значение (подробнее о проблемах разделения труда — см. гл. 12).

В зависимости от ответа на ***второй вопрос*** в организациях создаются специализированные подразделения. Они могут быть сформированы по функциональному, продуктовому, территориальному принципу, по видам процессов и целевым группам потребителей.

Функциональный принцип позволяет извлекать эффект масштаба при объединении специалистов одного профиля и сферы деятельности. Пример использования этого принципа приведен на рис. 7.1.

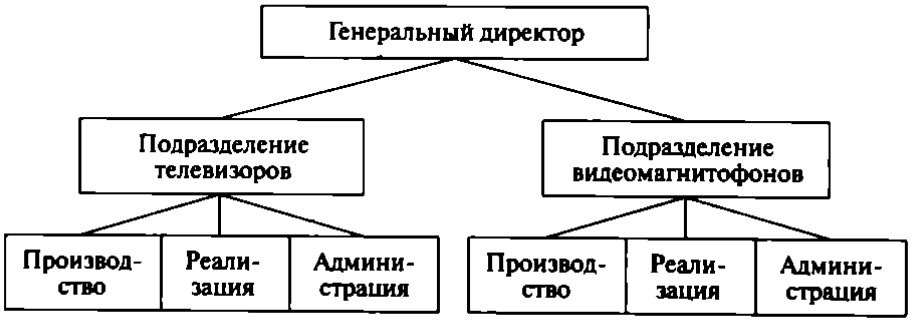


Рис. 7.1. **Функциональная организация**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Объединение по типам производимой продукции — например, производство телевизоров, видеомагнитофонов и т.д. — называется *продуктовым*.

Организационные структуры, построенные *по территориальному принципу*, наиболее характерны для организаций, осуществляющих свою деятельность в разных регионах, странах и т.д. В них могут быть структурные подразделения, например, по продажам продукции в странах Юго-Восточной Азии, в Западной и Восточной Европе и т.д.

Создание структурных подразделений *по видам процессов* характерно для крупных комбинатов — например, литейное, кузнечно-прессовое, прокатное производство и т.д.

Наконец, организации могут строить свои структуры *по целевым группам потребителей*. Например, компания *Microsoft* была реорганизована по четырем целевым рынкам: крупные корпорации, разработчики программных продуктов, рядовые потребители и малый бизнес. При этом исходили из того, что выделенные группы потребителей имеют сходные потребности и запросы, которые могут быть в наилучшей степени удовлетворены соответствующими специалистами.

Крупные организации могут использовать практически все из названных принципов при построении своих организационных структур.

Ответ на ***третий вопрос*** формирует иерархию должностей — распределение властных полномочий в организации сверху донизу. Это распределение может быть достаточно жестким, когда для каждой позиции оговаривается право отдавать распоряжения по конкретным вопросам, а каждый работник имеет только одного вышестоящего руководителя, которому он непосредственно подчиняется. Однако в современных условиях, когда все более широкое распространение получают информационно-телекоммуникационные технологии, облегчающие доступ к информации, а также концепция обогащения труда работающих и работа в группах, жесткая иерархия должностей уходит в прошлое.

Ответ на ***четвертый вопрос*** во многом предопределяет число иерархических уровней в организации и, соответственно, количество менеджеров. Практика показывает, что при прочих равных условиях организации с меньшим числом уровней иерархии имеют возможности существенно экономить на управленческих расходах, в них менее затруднены вертикальные коммуникации, ускоряется процесс принятия решений, они становятся более гибкими, ближе

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

к потребителям. При этом, однако, эффективность контроля может несколько снизиться, если одновременно не проводить соответствующее обучение работающих.

Пятый вопрос определяет соотношение централизации и децентрализации в организации. В организациях с высокой степенью централизации практически все решения принимаются наверху и спускаются вниз в виде директив. Эффективность таких организаций, как показала практика, постепенно снижается. Необходимый уровень децентрализации позволяет быстрее решать проблемы, повышает чувство сопричастности у рядовых сотрудников и, соответственно, уровень их мотивации, снижает вероятность принятия неверных решений, а принимаемые решения становятся более адекватными реальной ситуации.

Децентрализация предусматривает делегирование полномочий (см. вставку 7.1)

Вставка 7.1

Делегирование полномочий предусматривает последовательное осуществление следующих этапов:

1) выяснить, что и кому должно быть делегировано. Определить человека, наиболее подходящего для выполнения задачи, а затем установить, имеет ли он время и мотивацию выполнять эту работу. При наличии такого человека вы должны предоставить ему четкую информацию о том, что именно ему делегируется, и каких результатов вы ожидаете;

2) определить, что именно передается на усмотрение работника. Любое делегирование имеет ограничения. Вы делегируете полномочия принимать решения по определенным вопросам и (в рамках этих вопросов) по определенным параметрам. Необходимо определить эти параметры, чтобы работник четко знал уровень своих полномочий;

3) предоставить работнику возможность участвовать в определении того, что делегируется, и стандартов, на основании которых будет осуществляться оценка;

4) проинформировать других о факте делегирования полномочий. О нем должны знать те, кого так или иначе это делегирование затрагивает;

5) установить обратную связь и контроль. Это повысит вероятность того, что важные проблемы могут быть вовремя обнаружены и задача будет выполнена.

Составлено на основе: Robbins S.P. Organizational Behavior. 9th Edition, p. 421.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Шестой вопрос определяет уровень формализации, или стандартизации работ в организации. При высоком уровне стандартизации работа в организации осуществляется в соответствии с детально разработанными описаниями трудовых процессов и процедур, должностными инструкциями, многочисленными организационными правилами. При этом уровень стандартизации работ может существенно варьировать не только в разных организациях, но и в рамках каждой из них, в зависимости от должностной позиции, и является объектом осознанного выбора.

Ответы на эти шесть вопросов зависят как от объективных (размер организации, тип рыночной стратегии, применяемые технологии, особенности внешней среды), так и от субъективных факторов (стиль и компетентность руководства).

Конкретная модель организационной структуры представляет собой, таким образом, определенную комбинацию рассмотренных элементов.

Можно выделить две полярные модели организационных структур — механистическую и органическую.

Для ***механистической модели*** характерны высокий уровень специализации, жесткое разделение функций между структурными подразделениями, четкая иерархия должностных позиций в организации, узкий тип контроля, централизация и высокая формализация. Основу ***органической модели*** составляют межфункциональные и межиерархические команды, свободный поток информации, широкий тип контроля, децентрализация и низкая формализация. Нетрудно предположить, что данная модель, предоставляя работникам больше самостоятельности, оказывает значительно большее мотивирующее воздействие на их трудовое поведение и результативность, чем механистическая. Вместе с тем нельзя забывать о том, что существует определенная часть работников, предпочитающих рутинные, повторяющиеся виды работ, не требующие интеллектуальных усилий. Поэтому при оценке возможного влияния типа организационной структуры на трудовое поведение работников важно учитывать их индивидуальные особенности (опыт, личностные качества, национальные и культурные особенности).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

7.2. ПОДХОДЫ К СТРУКТУРИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ. КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА

Персонал — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. В п. 2.4 шла речь о роли персонала в системе социально-трудовых отношений современной организации. Здесь же важно определить, в каких целях должна исследоваться структура персонала организации, на основании каких критериев должна осуществляться эта структуризация, какими факторами она определяется и в каких направлениях может изменяться.

Исследования структуры персонала организации и ее динамики могут преследовать различные ***цели***:

- соответствие состава персонала целям и задачам организации, оценка степени достижимости этих целей;
- выявление потребности в обучении и повышении квалификации сотрудников;
- разработка планов трудовой карьеры;
- разработка баланса рабочего времени среднесписочного работника для определения потребности в персонале;
- оценка эффективности использования рабочего времени;
- выявление резервов роста производительности труда и других показателей эффективности функционирования организации;
- определение возможностей для реструктуризации деятельности, в случае необходимости — разработка планов высвобождения;
- изучение форм, причин и динамики движения работников, состояния дисциплины труда;
- исследование удовлетворенности трудом, мотивации трудовой деятельности и т.д.

Многообразие возможных целей анализа структуры персонала организации требует разработки достаточно большого количества ***критериев***, на основании которых может осуществляться структуризация персонала (табл. 7.1).

При группировке персонала *по категориям* к рабочим относят лиц, занятых созданием продукции (оказанием услуг), либо способствующих этим процессам. По производственному признаку рабочие делятся на основных (слесари-сборщики, токари, монтажники, каменщики) и вспомогательных (ремонтные рабочие, подсобные рабочие и т.д.). В составе служащих выделяются три кате-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 7.1

Структуризация персонала организации

Критерии структуризации	*Группы персонала*
Категории	Рабочие, служащие (в том числе руководители, специалисты, технические исполнители)
Сфера деятельности	Занятые основной и неосновной деятельностью
Структурное подразделение	Работники соответствующих подразделений и служб
Место основной работы	Состоящие и не состоящие в штате
Имущественные отношения	Собственники (акционеры) и наемные работники
Профессия	Экономисты, юристы, инженеры, слесари и т.д.
Уровень квалификации	Рабочие соответствующих разрядов и специалисты определенных категорий
Гражданство	Граждане РФ, иностранные граждане и лица без гражданства
Стаж работы на предприятии	Работающие до одного года, 1—3 года, 3—5 лет и т.д.
Тип трудового контракта	Работающие по срочному или бессрочному контракту
Пол	Мужчины и женщины
Возраст	Молодежь и подростки, 25—30 лет и т.д.
Уровень образования	Высшее и незаконченное высшее, среднее специальное, среднее (полное) общее, основное общее и ниже
Перспективы роста	Состоящие и не состоящие в резерве на выдвижение
Система оплаты труда	Работники — сдельщики или повременщики и т.д. Оплата по уровню компетенции. Индивидуальные или групповые формы оплаты

гории — руководители, специалисты и технические исполнители. Руководители классифицируются по уровням — высшее руководящее звено (*top management*), среднее звено (*middle management*) и нижнее руководящее звено (*lowest management*). В состав специалистов входят работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами, имеющие высшее или среднее специальное образование. К техническим исполнителям относят работников, занятых подготовкой и оформлением документации, осуществляющих функции учета и контроля. Группировка персонала по категориям позволяет установить потребность в определенных группах работников, обосновать применение той или иной формы оплаты труда, выявить потребность во внутрифирменном обучении и т.д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Группировка *по сфере деятельности* необходима для формирования себестоимости продукции, а также для определения возможностей использования аутсорсинга и других форм количественной гибкости персонала (подробнее см. п. 10.1.2). К работникам, занятым основной деятельностью, или промышленно-производственному персоналу, относятся работники основных и вспомогательных цехов, заводоуправления, научно-исследовательских подразделений, охраны и т.д. К занятым в неосновной деятельности относятся работники транспортных и коммунальных предприятий, учебных центров, медсанчастей, оздоровительных учреждений, подсобных сельскохозяйственных производств, учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе организаций. Расходы на содержание этих работников не входят в себестоимость продукции и осуществляются из прибыли организации.

Группировка работников *по структурным подразделениям* позволяет оценить рациональность организационной структуры, измерить вклад каждого структурного подразделения в общие результаты деятельности.

Группировка *по месту основной работы* позволяет оптимизировать штатную численность персонала, устанавливать рациональные соотношения между штатными сотрудниками и работающими по трудовым договорам и договорам подряда гражданско-правового характера, а также работающими по совместительству по трудовым договорам, анализировать налогообложение персонала, использовать возможности аутстафинга (см. п. 10.1.2) и т.д.

По критерию *«имущественные отношения»* персонал делится на собственников, получающих вознаграждение в виде доли прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и наемных работников, вознаграждение которых определяется в соответствующих договорах найма. Во многих организациях разрабатываются специальные системы участия работников в собственности в целях преодоления их отчуждения от средств производства и роста заинтересованности в долгосрочных целях развития.

Классификация работников *по профессиям и уровням квалификации* позволяет оценить соответствие работников характеру выполняемой работы и определить потребности в профессиональном обучении.

Анализ структуры персонала по критерию *«гражданство»* может проводиться с целью выявления межкультурных различий между работниками, выработки подходов к формированию организационной культуры, учета национальных особенностей трудового поведения и т.д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Стаж работы на предприятии и тип трудового контракта могут использоваться в качестве критериев для распределения работ и ответственности, дифференциации величины и структуры совокупного вознаграждения работников, определения «ядра» коллектива и работников, которые могут быть высвобождены без значительного ущерба для организации.

Пол, возраст, уровень образования, семейное положение и другие социально-демографические характеристики работающих важны при распределении работ, прогнозировании внутрифирменной и межфирменной мобильности рабочей силы, планировании режимов труда и отдыха и т.д.

Классификация по признаку *«перспективы роста»*, осуществляемая на основании результатов оценки потенциала работников, позволяет планировать и осуществлять перемещения работников в организации, формировать резерв кадров на замещение определенных ключевых позиций, планировать обучение и другие формы развития персонала.

Наряду с объективными критериями, которые можно сравнительно легко выявить, персонал может различаться по мотивируемости, способам поведения в конфликтных ситуациях, индивидуальным способностям и другим социально-психологическим характеристикам. Их выявление и учет также важны для оптимизации всех направлений кадровой работы.

Внедрение современных информационных систем (например, БОСС-кадровик, интегрированная система «Персонал» и др.) позволяет существенно облегчить процесс анализа структуры персонала по определенному заданному признаку или по ряду признаков (см. вставку 7.2).

Вставка 7.2

Интегрированная система «Персонал»

Это крупная информационная система, которая в основном реализуется в проектах на вертикальном рынке; направлена на удовлетворение потребностей крупных корпораций либо государственных структур; имеет различные функциональные подсистемы, которые позволяют удовлетворить многообразные потребности пользователя:

- учет широкого перечня персональных данных (не только анкетных);
- управление штатным расписанием (полная история всех изменений штатного расписания в прошлом и планирование на будущее);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- управление процессом ротации кадров и проведение конкурсного отбора, работа с кадровым резервом;
- контроль процесса оформления кандидатов на работу;
- управление документами кадрового департамента;
- разграничение прав доступа пользователей по функциям и данным;
- анализ и многоаспектный поиск информации.

Каждая из названных функциональных подсистем имеет развитые и удобные средства решения своих задач. Например, раздел «анализ и многоаспектный поиск информации» снабжен гибким, мощным инструментарием, дающим максимум свободы и удобства в работе и минимум ограничений. Осуществлять поиск и строить выборки можно по любым параметрам, контексту и критериям. Для этого предусмотрены как простые средства построения запросов по шаблону, так и специальные: мощный, но простой в освоении редактор запросов; каталог, в котором могут храниться ранее сделанные запросы и выборки по ним. Есть возможность строить многоуровневые запросы и проводить многоэтапную обработку выбранных данных. Представление выходной информации поддерживается генератором выходных форм. Готовых форм в каталоге системы более 100 — от простых объективок до сложных статистических и матричных отчетов.

Источник: «В нашей системе заложены функции принятия кадровых решений». Интервью с А. Боровком и Л. Бродским. // Управление персоналом. — 2001. — № 1.

Можно выделить две группы факторов, оказывающих влияние на состав и структуру персонала организации — внутренние и внешние. К ***внутренним факторам*** (определяемым и контролируемым самой организацией) относятся сфера и масштабы деятельности, характер выпускаемой продукции (оказываемых услуг), тип сложившейся организационной структуры, стратегические цели развития, стадия жизненного цикла организации, используемые критерии привлечения и отбора персонала (объективные и субъективные) и т.д. К ***внешним факторам*** (которые не находятся под контролем организации, но которые она может и должна учитывать в своей деятельности) относятся институциональные нормы и ограничения (например, на привлечение определенных категорий работников — молодежи, иностранных рабочих, лиц с ограниченной трудоспособностью и т.д.), особенности рабочей силы на локальном или национальном рынке труда (возрастные, профессионально-квалификационные) и др.

Изменения структуры персонала организации могут происходить как в результате процессов текучести, реализации индивиду-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

альных потребностей работников, так и в результате целенаправленного воздействия. Так, общая тенденция увеличения продолжительности жизни в развитых странах и соответствующего увеличения периода трудовой жизни приводит к росту среднего возраста работников и требует определенной корректировки кадровой политики (изменение структуры компенсационного пакета, пересмотр системы оплаты труда, изменение режимов труда и отдыха и т.д.).

Целенаправленное воздействие на структуру персонала при многообразии специфических проблем может преследовать следующие ***задачи***:

- обеспечение конкурентных преимуществ организации в реализации ее текущих и перспективных целей;
- достижение максимального соответствия между требованиями, предъявляемыми к работникам на конкретных рабочих местах, и характеристиками работников;
- обеспечение оптимальной загрузки различных категорий работников с целью более полного использования их трудового потенциала;
- поддержание организационной культуры и т.д.

РЕЗЮМЕ

Организационная структура способна оказать существенное влияние на социально-трудовые отношения, на мотивацию и результативность труда работников. В зависимости от комбинации основных составляющих (разделение труда и специализация, создание специализированных подразделений, иерархия должностей, тип и периодичность контроля, централизация/ децентрализация и формализация) выделяются две полярные модели организационных структур — механистическая и органическая.

Развитие организационных структур идет в направлении усиления роли горизонтальных и ослабления вертикальных связей.

На состав и структуру персонала организации оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы. К внутренним факторам относятся сфера и масштабы деятельности, характер выпускаемой продукции (оказываемых услуг), тип сложившейся организационной структуры, стратегические цели развития, стадия жизненного цикла организации, критерии привлечения и отбора персонала (объективные и субъективные) и т.д. К внешним фак-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

торам можно отнести институциональные нормы и ограничения, особенности рабочей силы на локальном или национальном рынке труда и др.

Исследования структуры персонала организации и ее динамики могут преследовать различные цели: соответствие состава персонала целям и задачам организации, оценка степени достижимости этих целей, выявление потребности в обучении и повышении квалификации сотрудников, разработка планов трудовой карьеры, разработка баланса рабочего времени среднесписочного работника для определения потребности в персонале и т.д.

Достижению поставленных целей способствует структуризация персонала на основе определенных критериев: а) категории (рабочие и служащие); б) сфера деятельности (занятые основной и неосновной деятельностью); в) структурное подразделение (работники соответствующих подразделений и служб); г) место основной работы (состоящие и не состоящие в штате); д) имущественные отношения (собственники и наемные работники); е) профессия, уровень квалификации и т.д.

Изменения структуры персонала организации могут происходить как в результате процессов текучести, реализации индивидуальных потребностей работников, так и в результате целенаправленного воздействия. Это воздействие может преследовать такие задачи, как обеспечение конкурентных преимуществ организации в реализации ее текущих и перспективных целей; достижение максимального соответствия между требованиями, предъявляемыми к работникам на конкретных рабочих местах, и характеристиками работников; обеспечение оптимальной загрузки различных категорий работников с целью более полного использования их трудового потенциала; поддержание организационной культуры и т.д.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какой тип организационной структуры в наибольшей степени соответствует инновационной стратегии? Стратегии минимизации издержек?
2. Какие правила должны соблюдаться при делегировании полномочий в организации?
3. От каких факторов зависит выбор механистической или органической модели организационной структуры?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. В чем состоят отличия виртуальных организаций от организаций без границ?
5. Как соотносятся размер компании и ее структура?
6. Какой уровень формализации (регламентации) рабочих заданий предпочитает большинство работников — высокий или низкий?
7. Чем обусловлено усиление роли горизонтальных связей и ослабление вертикальных в организационных структурах?
8. Какие факторы оказывают влияние на состав и структуру персонала организации?
9. В каких целях могут осуществляться исследования структуры персонала организации и ее динамики?
10. На основании каких критериев проводится структуризация персонала?
11. Под влиянием каких процессов может изменяться структура персонала организации?
12. Какие задачи решаются при целенаправленном воздействии на структуру персонала?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. — М.: Приор, 2002
2. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда. — М.: НОРМА, 2001.
3. *Дафт Р.* Теория организации — М.: ЮНИТА-ДАНА, 2006.
4. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: Создание эффективной организации / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
5. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003
6. *Пригожин А.И.* Дезорганизация: причины, виды, преодоление. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. (Серия «Синергичная организация»).
7. *Рофе А.И., Ерохина Р.И., Пшеничный В.П., Стрейко В.Т.* Экономика труда. — М., 1995.
8. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М., Изд-во МГУ, 1997.
9. *Daft R.L. Organization Theory and Design, 6th ed. Cincinnati, OH: Thomsen, 1998.*
10. *Organisation Structure and Design / Mullins L.J. Management and Organisational Behavior. 6th ed. Prentice Hall*, 2001: 529—562.
11. *Stephen P.Robbins. Organizational Behavior. 9th Edition. Prentice Hall*, 2000, p. 413—443.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Глава 8

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ТРУДОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКА

В данной главе рассматриваются организационная культура и трудовое поведение работника как важнейшие элементы экономики персонала.

Организационная культура представляет собой сложное общественное явление, в которое принято включать совокупность определенных писаных и неписанных правил, норм поведения и общения, ценностных установок, традиций, присущих организации. Оргкультура синтезирует в себе социальные, психологические, организационно-культурные и экономические аспекты работы с персоналом. Эта многоаспектность оргкультуры привела к существованию значительного числа исследующих ее научных школ, с различными взглядами на ее содержание, концепции развития, управление и эффективность. Но общепризнано, что оргкультура является важнейшим фактором, определяющим экономическую эффективность деятельности любой компании.

При этом главным вектором влияния оргкультуры на рост эффективности деятельности любой компании является **персонал**. Поэтому, несмотря на то, что оргкультура — вполне самостоятельный объект научного анализа, инструмент управления, предмет изучения, мы сочли целесообразным рассмотреть проблематику организационной культуры в данном учебнике под углом зрения ее влияния на трудовое поведение работников, их трудовую мотивацию, приверженность целям и задачам развития организации, производительность труда и, в конечном итоге, эффективность развития персонала и компании в целом.

Таким образом, организационную культуру можно рассматривать в разрезе управления предприятием как инструментарий эффективного управления персоналом, а также как сложный системный объект изучения социально-трудовых отношений. Правильно

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сформулированная и построенная организационная культура позволяет координировать и направлять работу всех структурных подразделений, руководства и отдельных членов коллектива на достижение поставленных целей, дает возможность обеспечить для работников наиболее комфортные условия деятельности, построить систему внутрифирменных социально-трудовых отношений, гармонично объединяющую людей для достижения целей.

Поэтому в данном разделе учебника охарактеризованы, во-первых, понятия оргкультуры, ее составные элементы и характеристики, уровни изучения, основные модели оргкультур и их типологизация; во-вторых, внешние и внутренние факторы, воздействующие на формирование, поддержание и изменение оргкультуры; в-третьих, влияние оргкультуры на экономические аспекты работы с персоналом, трудовое поведение работников в контексте роста эффективности организации.

8.1. КОНЦЕПЦИЯ И ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА

8.1.1. ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА ОРГКУЛЬТУРЫ

Понятие организационной культуры. С начала 1980-х гг. в научной литературе интенсивно развивается представление об организационной культуре как явлении, присущем многим областям, инициированное Т. Дж. Питерсом и Р.Х. Уотерменом, авторами книги «В поисках эффективного управления» (1982 г.). Они утверждали, что лучшие американские компании характеризуются сильными, доминирующими, гармоничными культурами, в которых «предполагается, что люди на любом уровне организации знают, что им нужно делать в большинстве ситуаций, так как небольшое количество ценностей, направляющих их деятельность, кристально ясно»[1].

Представленные в научной литературе многочисленные определения организационной культуры свидетельствуют о неоднозначности этого понятия. Так, Л. Смирсич перечисляла пять

[1] См.: *Peters T.J. and Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Harper & Row. (Best-selling Missionary Document Prescribing Eight Maxims for Companies to Become Excellent.)*, 1982.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

основных значений слова «культура»[2], М. Алвессон и Л. Мелин обозначили два противопоставленных друг другу вида оргкультуры[3], а П. Фрост и др. представляют три ее вида[4]. Дж. Отт утверждает, что из-за противоречивой сущности организационной культуре вообще не может быть дано ее четкое определение[5].

Вместе с тем Э. Шейн дает определение организационной культуры, которое охватывает многие из ее основных элементов: «Культура – это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем»[6].

В этом определении не упоминаются в явном виде ценности, внутренне разделяемые членами организации и зачастую рассматриваемые как основа культуры. Поэтому можно в дополнение использовать и другое определение оргкультуры, в котором акцентируется внимание на данном аспекте.

Организационная культура — это целостное представление о целях, ценностях и установках, присущих организации, об убеждениях, специфических нормах поведения и способах реагирования, которые являются теми неписаными правилами, которые определяют, как должны работать и вести себя люди в данной организации. Другими словами, это убеждения и ценности, в боль-

---

[2] См.: *Smircich L. «Concepts of culture and organizational analysis». Administrative Science Quarterly 28, 1983. P. 339—358. (One of the Earliest and Most Influential Treatments of the Conceptual Confusion Surrounding Culture).*

[3] См.: *Alvesson M. and Melin L. «Major Discrepancies and Contradictions in Organizational Culture», Paper Presented at the 3rd International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Milan, July, 1987.*

[4] См.: *Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C. and Martin J. «Introduction: ten empirical studies of culture», in P. J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg and J. Martin (eds), Reframing Organizational Culture, Newbury Park, CA: Sage Publications,* 1991.

[5] См.: Ott J.S. *The Organizational Culture Perspective, Pacific Grove, CA: Brooks / Cole*, 1989.

[6] См.: *Schein E.H. «What is culture?», in P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg and J. Martin (eds), Reframing Organizational Culture, Newbury Park, CA: Sage Publications,* 1991. — P. 247.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

шей или в меньшей степени, разделяемые всеми членами организации.

Необходимо заметить, что в литературе, посвященной вопросам управления часто используется как синоним организационной культуры термин *«корпоративная культура»*[7].

Несмотря на то что в научной литературе нет единого определения оргкультуры, крупнейшие специалисты называют основные *принципы*[8]:

1) целостность, системность (описывается как единое целое, нечто большее, чем простое сложение всех составляющих);

2) историческая определенность (отражает историческое развитие организации);

3) связь с объектами изучения антропологов (например, ритуалы и символы);

4) сформированность на социальной основе (создается и поддерживается группой людей, которые вместе формируют организацию);

5) ненавязчивость, мягкость воздействия;

6) с трудом поддается изменениям.

В разрозненном виде все эти характеристики организационной культуры обсуждались в научной литературе в течение нескольких десятилетий, однако исследователи считают, что их необходимо объединить в единую концепцию.

Взгляды авторов на организационную культуру принято разделять на два направления.

Первое — это понимание оргкультуры как того, чем *обладает* любая организация. Данное утверждение привело к созданию аналитического подхода и к акценту на изменения в организации, и преобладает среди менеджеров и консультантов по вопросам управления.

Второе — это понимание оргкультуры как того, чем организация *является*. Это способствовало появлению синтетического подхода и пристального внимания к вопросам понимания оргкультуры, что почти исключительно является прерогативой исследований академической науки.

---

[7] См.: *Deal T.E. and Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Lire. Reading. MA: Addison-Wesley, (An Introduction to the Subject. Demonstrating how Anthropological Concepts can be used in the Study of Organizations.),* 1982.

[8] См.: *Хофстеде Г.* Организационная культура. – В кн.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. — С. 314—315.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В данной главе преобладающим является *первый подход (организация обладает культурой)*, но с учетом некоторых принципов второго подхода – особенно когда дело касается оргкультуры как единого целого.

Элементы организационной культуры. При отсутствии четкого определения организационной культуры основной упор в прикладной литературе делается на ее признаки и компоненты (элементы).

Организационная культура оказывает свое действие независимо от того, обращают ли на нее внимание или нет. При этом оргкультура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Существуют экономический, организационный, организационно-культурный и гуманистический подходы к пониманию набора элементов оргкультуры. Кроме того, выделяют элементы, составляющие и идентифицирующие ту или иную культуру на макро- и на микроуровнях.

Рассмотрим основные из них, предложенные Т. Дилом и А. Кеннеди, Г. Трайсом и Дж. Бейером, Ф. Харрисом и Р. Мораном, У. Нойманом (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Элементы организационной культуры

Авторы	*Элементы оргкультуры*
Т. Дил и А. Кеннеди	Ценности; герои; обряды и ритуалы; структура общения
Г. Трайс и Дж. Бейер	Установившиеся порядки в компании (обряды, церемонии, ритуалы); организационная коммуникация (рассказы, истории, основанные на реальных событиях, мифы, саги, легенды, сказки, символы и лозунги); материальные проявления культуры (артефакты, оформление физического пространства, символы могущества компании); корпоративный язык общения
Ф. Харрис и Р. Моран	Осознание себя и своего места в организации; коммуникационная система и язык общения; внешний вид, одежда и представление себя на работе; что и как едят люди, привычки и традиции в этой области; осознание времени, отношение к нему и его использование;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 8.1

Авторы	Элементы оргкультуры
Ф. Харрис и Р. Моран	взаимоотношения между людьми; ценности и нормы; вера во что-то и отношение или расположение к чему-то; процесс развития работника и научение; трудовая этика и мотивирование
У. Нойман	Верования, подтверждающие возможность влияния человека на будущее и свою судьбу (моральные обязанности, реалистичность анализа, оценка времени как решающего фактора); организация выступает как эффективный инструмент для реализации целей и задач индивидов, в связи с чем постулируется ответственность служащих перед организацией; уважение всей системы управления; уклонение от конфликтов интересов; способ отбора персонала на вакантные должности на основе личных заслуг, возможности для вертикального и горизонтального передвижения; вера в принятие решений на основе объективного анализа; принцип разделения ответственности за принятие решений, основанный на уверенности в способности индивидов, находящихся на различных ступенях иерархии, в возможности находить способных сотрудников; верования, подтверждающие необходимость и возможность постоянного поиска прогресса

Источник: Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company, 1991; Trice H.M., Beyer J.M. Studying Organizational Cultures Through Rites and Rituals//Academy of Management Review. 1984. Vol. 9. P. 654; Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life. Reading. Mass: Addison-Wesley, 1982; А.А. Радугин. Основы менеджмента. — М., 2000.

Из табл. 8.1 видно, что при всем многообразии элементов, предложенных разными авторами, – все они выделяют следующие типичные структурные элементы:

1) базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях, часто связанные с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.п.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации;

2) ценности (*ценностные ориентации*) — наиболее обобщенные оценки, касающиеся основных жизненных целей и фундаментальных принципов, обладающие относительно постоянной привлекательностью для человека (мир, здоровье, финансовое благополучие и т.д.), представления о должном, «концепция желаемого». Они являются ядром оргкультуры, в большей или меньшей степе-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ни разделяемые всеми членами организации. Именно эта область сознания человека труднее всего поддается внешней регламентации и зависит от личных предпочтений индивида. Ценности ориентируют индивида, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, человек вынужден трудиться, независимо от того, считает ли он труд ценностью. Труд становится моральной ценностью, если воспринимается не только как источник средств существования, но и как способ формирования человеческого достоинства.

Ценности могут быть *позитивными*, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, и *негативными*, которые отрицательно влияют на организационную эффективность (табл. 8.2);

Таблица 8.2

Примеры позитивных и негативных ценностей

Позитивные ценности	***Негативные ценности***
Работа может быть выполнена только на отлично; в споре рождается истина; интересы потребителя превыше всего; успех компании — это мой успех; работа в компании — это возможность творчества и самореализации; взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе; не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель	Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям; ты начальник — я дурак, я начальник — ты дурак; не высовывайся; хорошо работать — это не самое главное в жизни; покупатели (клиенты) — случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей работе; всю работу не переделать

Источник: Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001. — С. 319; Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Финпресс, 2004. — С. 180.

3) верования и символы — важнейшая составляющая оргкультуры, включающая «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения, посредством которых ценностные ориентации «передаются» членам организации;

4) моральные нормы и правила — нравственные требования, выработанные в данной социальной группе, которые охватывают как те нормы поведения, которые выполняются подавляющим большинством людей (не красть, не убивать, заботиться о ближнем и т.д.), так и те, которые часто нарушаются, но считаются, тем не менее, обя-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

зательными (не обманывать, уважать старших и т.д.). Моральные нормы часто помогают справиться с такими ситуациями, в которых сталкиваются противоположные интересы.

Базовые предположения, ценности, верования и нормы являются основой человеческих взаимоотношений, — от взаимоотношений детей с родителями до взаимоотношений руководителей и подчиненных.

Концептуально множественность аспектов организационной культуры системно и наглядно иллюстрирует рис. 8.1[9], дающий наиболее полное представление о позиционировании организационной культуры во внешней среде, о содержании векторов «входа» и «выхода», о миссии, целях и составных элементах.

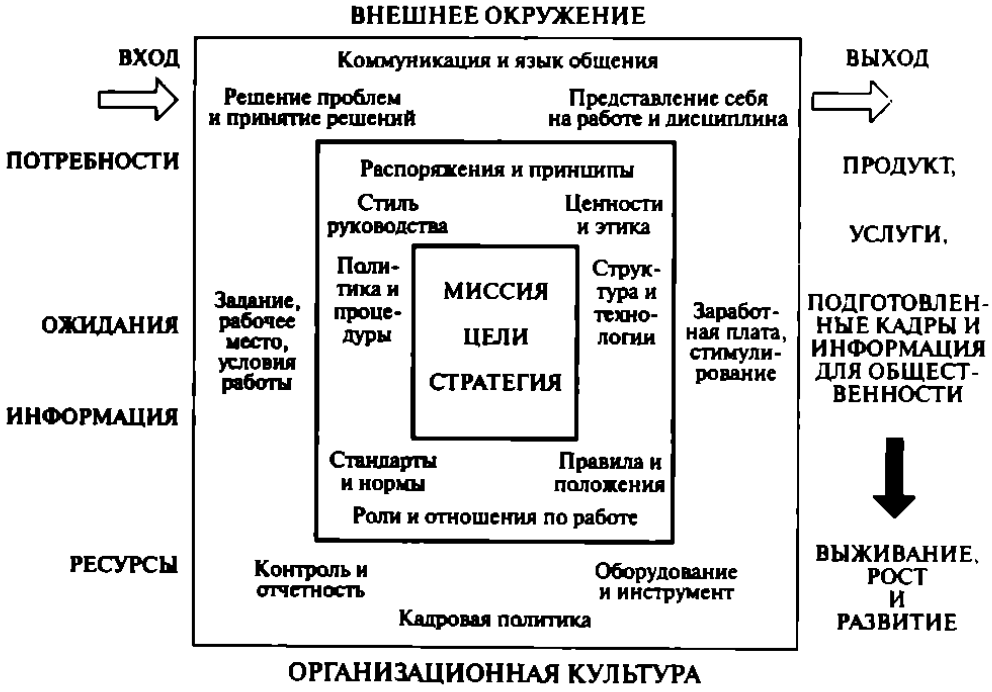


Рис. 8.1. **Концептуальная иллюстрация множественности аспектов организационной структуры**

Сегментация оргкультуры. Широко распространенным методом структуризации оргкультуры является ее «вертикальная» и «горизонтальная» сегментация — выделение субкультур, контркультур и доминирующих культур. Внутри организации на основе профессиональных признаков, пространственной близости, оди-

[9] См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999. С. 422.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

накового производственного опыта, общей национальности, принадлежности к одному уровню организационной структуры (например, исполнители или менеджеры) формируются группы. Обретая общую историю, группа создает свою культуру. Без группы не может быть культуры, равно как без объединяющей культуры совокупность людей нельзя назвать группой. Следовательно, организационная культура не является «монолитным феноменом», и большинству современных крупных компаний присущи как доминирующая культура, так и множество субкультур в ее рамках.

Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством. В нее входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают одну организацию от другой; *субкультуры* — это «локальные» культуры (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных и других групп), имеющиеся в крупной организации наряду с доминирующей культурой. Для них характерно приспособление сотрудников к специфике деятельности (функциональные службы) или к местным условиям (территориальные отделения).

Среди множества субкультур выделяют три основных типа:

1) субкультура, полностью совпадающая с доминирующей оргкультурой, носители которой проявляют приверженность ключевым корпоративным ценностям доминирующей культуры;

2) одна или несколько субкультур, неполностью или частично совпадающие с доминирующей оргкультурой. Носители этих субкультур одновременно воспринимают и ключевые ценности доминирующей в организации культуры, и отдельный набор других ценностей, свойственных только данной группе, но при этом не вступающих в противоречие с доминирующими;

3) контркультура, ценности которой отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть, т.е. вступают в конфликт, открыто противоречат доминирующим. Среди них выделяют прямую оппозицию ценностям доминирующей организационной культуры; оппозицию структуре власти в рамках доминирующей культуры организации; оппозицию образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей организационной культурой.

Исследования[10] показали, что появление контркультуры наиболее вероятно в высокоцентрализованных организациях, где при

[10] См.: *Case Studies in Organizational Communication. Ed. Beverly Davenport Sypher. N.Y.: The Guilford Press*, 1990.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

наличии харизматического лидера по каким-то причинам возникла децентрализация власти.

Задачей организации, а следовательно, и ее организационной культуры, является совпадение или максимальное сближение основных целей организации и ее членов или доминирующей культуры и субкультур. Для этого необходимо проанализировать отношения исполнителей и управляющих с точки зрения пересечения их субкультур, определить достаточно ли в них общего, чтобы процесс переговоров, совместного решения проблем или любой другой деятельности привел к взаимопониманию[11].

Таким образом, организационная культура не создается непосредственно и не управляется напрямую отдельными индивидуумами. Она формируется и существует сама по себе, и руководители могут лишь использовать ее положительный или преуменьшить отрицательный эффект, они могут рассчитывать лишь на определенное изменение траектории самостоятельного развития оргкультуры, а не на всесторонний контроль над ней.

Характеристики сильной и слабой организационной культуры. Различные авторы, говоря о силе культуры в организации, используют синонимы «сильная и слабая», «мощная и слабая», «толстая и тонкая», «полноценная и неполноценная», «полная и пустая», «насыщенная и скудная».

К. Гирц отмечал, что сильные культуры содержат ценности, которые разделяют большинство ее членов[12]. Эти ценности имеют непосредственную и очевидную связь с поведением индивидуумов и групп, входящих в состав организации. Слабые культуры не имеют четко определенной системы ценностей, которая оказывала бы сколько-нибудь значимое влияние на поведение индивидов и групп.

По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, сила культуры организации определяется тремя моментами[13]: 1) *«толщиной» оргкультуры*, которая определяется количеством важных положений, разделяемых большинством работников; 2) *степенью разделяемости культуры членами организации* – количеством сотрудников, разделяющих принципы организационной культуры; 3) *ясностью приоритетов организационной культуры* – определенностью, обос-

[11] См.: *DeVito J.A. Human Communication: the Basic Course. N.Y.: Harper Collins College Publishers*, 1994.

[12] См.: *Geertz C. The Integration of Cultures, New York: Basic Books*, 1973.

[13] См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Указ. соч. — С. 435.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нованностью вариантов поведения в различных ситуациях, наличием степени приоритетности убеждений, верований и ценностей.

Сильная оргкультура – это культура, ценности которой разделяются большинством работников, в которой более четко определяются ее приоритеты, и соответственно, оказывающая более глубокое влияние на поведение персонала организации.

Слабая оргкультура очень раздроблена, субкультуры различных подразделений не связаны общими ценностями и убеждениями или находятся в конфликте друг с другом[14]. К ее отличительным признакам относятся неготовность к конфликтам, неспособность обсуждать противоположные точки зрения, наличие скуки, недовольства, разочарования, нарочитого сохранения деловитости и пр.

Для принятия управленческих решений, воздействующих на организационную культуру и способствующих эффективной деятельности организации, важно также деление оргкультуры на объективную и субъективную.

Объективная организационная культура — физическое окружение организации: само здание, его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвет и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и пр. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов «символики», особенно ее «духовной» части: мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов.

Субъективная организационная культура служит основой формирования *управленческой культуры*, т.е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это обусловливает различие между схожими на вид организационными культурами. Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

[14] См.: *Пригожин А.А.* Проблемы синергии организационных культур в российско-американских современных предприятиях / Менеджмент. – 1995. — № 1. – М.: Школа бизнеса МГУ, ТОО «Барма». — С. 68.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Уровни и методы изучения организационной культуры. Многообразие элементов организационной культуры, глубокая их структуризация и сегментация предполагает необходимость четкого представления об уровнях изучения оргкультуры. Наиболее распространенной и эффективной является методология Э.Шейна, который предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням[15]:

1) «поверхностный» или *«символический»* — уровень, включающий такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п.;

2) «подповерхностный» — уровень, на котором изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке;

3) «глубинный» — уровень, включающий базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе.

К методам изучения сложившейся оргкультуры относятся опросы (интервью, анкетирование, тестирование), изучение устного фольклора, сбор фиксированной информации (анализ документов и т.п.), изучение и оценка сложившейся практики управления и др.

Интервью могут проводиться «лицом к лицу», по телефону, с использованием компьютеров.

Анкетирование — один из наиболее распространенных методов, с помощью которого можно получить достоверную информацию — к примеру, от удовлетворенности трудом, социально-психологическом климате в организации и пр.

Изучение устного фольклора, в котором находят отражение основные черты сложившейся оргкультуры, позволяет наиболее эффективно передавать, распространять и культивировать в неформальном общении ценности, передавать их из уст в уста.

Анализ документов позволяет выявить основные представления руководства о процессе управления.

Изучение и оценка сложившейся практики управления раскрывает существующую в организации практику поощрений и наказаний, с помощью которой возможно закрепление ценностей и норм поведения работников, а также формирование и укрепление приверженности работников своей организации.

[15] См.: *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002; *Виханский О.С., Наумов А.И.* Указ. соч. — С. 423.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

8.1.2. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

Основной целью выделения различных типов организационных культур является выявление факторов экономической и социальной эффективности деятельности организации, использующей данный тип культуры, и на этой основе выработка универсальных методов управления персоналом в рамках каждого типа организационной культуры, алгоритмов решения конкретных задач, совершенствование социально-трудовых отношений и достижение эффективной деятельности организации.

Типы организационных культур и их классификация. Сочетание в рамках конкретного места и времени многообразия элементов оргкультуры, о котором было сказано выше, формирует определенное состояние организационной культуры. Наиболее часто встречающееся сочетание элементов оргкультуры формирует так называемый *тип организационной культуры*.

Существует значительное разнообразие подходов к классификации типов организационных культур. В рамках каждого подхода используются определенные ***критерии,*** позволяющие выделить ведущие тенденции в жизнедеятельности различных предприятий и организаций. Наиболее распространенные типологии оргкультуры, предложенные в научной литературе и методических разработках, условно принято делить на группы, в зависимости от того, на основании какого *обобщенного критерия* осуществляется типология: (1) ценности и отношения, личностные качества и особенности поведения; (2) система распределения власти, полномочий и ответственности; (3) организационно-функциональные параметры, особенности взаимодействия с внешней средой.

В основном исследователи используют для типологии культур *параметры внутреннего функционирования*: организационную структуру предприятия, систему управления (источники власти, наличие формальных и неформальных лидеров, рабочих групп, команд, способы делегирования полномочий, коммуникации), наличие ценностей и норм, скорость реагирования на изменение внешней среды и т.п. Оправданным представляется также использование *динамического подхода* для выделения типов организационных культур, когда исходной предпосылкой считается наличие временной последовательной смены типов культур в зависимости от особенностей трудовых отношений.

Одной из важнейших проблем классификаций является типология по разнородным критериям, которые зачастую оказываются

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

несопоставимыми. Критериальное поле и типы культур нельзя отобразить в одном многомерном пространстве, так как одна и та же организация может относиться к разным типам в зависимости от того, какой критерий является доминирующим. По-видимому, данная проблема может быть решена при более тщательном выборе критериев. Их не должно быть слишком много. Лучше всего произвести деление по одному определенному основанию. В качестве критериев не должны использоваться свойства, отсутствующие в самом понятии организационной культуры.

Наиболее известные подходы к классификации типов оргкультур, предложены Д. Коулом, К. Хэнди, Ф. Тромпенаарсом, Р. Акоффом, Т. Дилом и А. Кеннеди, М. Бурке, К. Камероном и Р. Куинном, И. Оучи, Г. Хофстеде (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Классификации типов организационных культур

Авторы, источники	***Типы оргкультур***
Д.Коул	Органическая; предпринимательская; бюрократическая; партисипативная (система представительства групп и участия коллектива)
К.Хэнди	Авторитарная (*power culture*); бюрократическая (*role culture*); культура, ориентированная на задачу (*task culture*); культура, ориентированная на человека (*person culture*)
Ф. Тромпенаарс	«Инкубатор» — культура, ориентированная на достижение; «Семья» — культура, ориентированная на власть; «Управляемая ракета» — культура, ориентированная на цель (задачу); «Эйфелева башня» — культура, ориентированная на роль
Р.Акофф	Корпоративная; консультативная; «партизанская»; предпринимательская
Т. Дил и А. Кеннеди	Культура «жестких парней» (*tough guy culture*); культура «кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает» («*work hard, play hard*»); культура «поставь на карту свою компанию» («*bet-your-company*»); культура-процесс (*process culture*)
М. Бурке	Культура «оранжереи»; «Собиратели колосков»; культура «огорода»; культура «французского сада»;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 8.3

Авторы, источники	Типы оргкультур
М. Бурке	культура «крупных плантаций»; культура «лианы»; модель «косяка рыб»; культура «кочующей орхидеи»
К. Камерон и Р. Куинн	Клановая (групповая) культура; бюрократия (иерархия); адхократия (культура развития); рыночная культура
И. Оучи	Рыночная культура; бюрократическая культура; клановая культура
Г. Хофстеде	Культуры, ориентированные на процесс или на результат; культуры, ориентированные на работу или на сотрудников; профессиональные или цеховые культуры; культуры открытых или закрытых систем

Эффективность того или иного типа организационной культуры является индивидуальной и зависит от ряда обстоятельств. Не может быть единственной идеальной оргкультуры. Каждая компания должна самостоятельно определить, какой тип культуры наиболее эффективен для нее в данной внешней среде и при данных внутренних ресурсах; нужно ли доминирование определенного типа культуры или лучше сохранить баланс типов, взяв из каждого наиболее ценные характеристики.

Из названных типов оргкультур охарактеризуем детальнее те, которые наиболее соответствуют целям экономики персонала, чтобы выделить их аналитическую ценность и возможности практического применения.

Классификация типов организационных культур, предложенная Д. Коулом, наиболее часто используется в исследовательских и практических целях и включает в себя следующие основные типы организационных культур:

- *органическая;*
- *предпринимательская;*
- *бюрократическая;*
- *партисипативная* (система представительства групп и участия коллектива).

Описание этих типов с учетом основных характеристик организационных систем представлено в табл. 8.4.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 8.4

Характеристика основных типов организационных культур

Характеристики организационной системы	***Типы организационных культур***			
	Органическая	*Предпринимательская*	*Бюрократическая*	*Партисипативная*
Организация направляется	согласием с общей идеей	свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями
Проблемы решаются на основе	исходного согласия с целями и задачами	индивидуального творчества	ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия
Лидерство основывается на	разделяемых взглядах о направлении общего движения	наличии авторитета и признания	власти и положении	содействии контактам и сотрудничеству
С хроническими проблемами справляются с помощью	непридания им значения и отказа от обсуждения	поиска новых творческих подходов	укрепления руководства и следования правилам	более напряженной дискуссии и выработки способов решения
Повседневная работа	осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства
Функции и ответственность	реализуются с почти автоматической точностью	получаются такими, какими их делают люди	предписываются и закрепляются	разделяются и сменяются по необходимости
Желания и интересы отдельных людей	оцениваются по степени их согласованности с целями организации	считаются более важными, чем интересы организации	подчиняются интересам организации	согласуются с интересами организации путем договоренностей
Руководство	задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	дает людям возможность делать так, как они считают нужным	определяет лидеров и возможные направления развития	действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества

Окончание табл. 8.4

Характеристики организационной системы	***Типы организационных культур***			
	Органическая	*Предпринимательская*	*Бюрократическая*	*Партисипативная*
Разногласия и конфликты	отражают факт расхождения с общими целями и задачами	являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	угрожают стабильности организации и мешают работе	считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Коммуникации (общение)	ограничены и несущественны	меняются по интенсивности и непредсказуемы	формальны и подчиняются правилам	открыты и насыщены
Информация и данные, как правило,	расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	используются для индивидуальных достижений	контролируются и доступ к ним ограничен	оцениваются и распределяются открыто

Источник: Логвинов С.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом фирмы: Учебно-практическое пособие. В 2 ч. / Под ред. д.э.н., проф. Э.А. Уткина. Ч. 2. — М.: Финансовая академия, 2000. — С. 32—33.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Как видно, каждому из данных типов оргкультур должна соответствовать специфика кадровой политики с присущими ей экономическими и социальными критериями эффективности, т.е. *своя «экономика социально-трудовых отношений» и, соответственно, — экономика персонала.*

Как правило, организации, где в чистом виде можно было бы наблюдать тот или иной тип организационной культуры, встречаются довольно редко. Чаще в реальной оргкультуре все четыре типа тесно переплетены между собой, однако речь должна идти о том, какой из типов *доминирует*. В больших организациях разные подразделения могут демонстрировать разную культуру, из чего следует необходимость соответствующей структуризации кадровой политики и выработки адекватных критериев в экономике персонала.

Эту взаимосвязь хорошо иллюстрирует табл. 8.5[16], в которой понимание сущности каждого типа организационной культуры дает представление о направлении деятельности по регулированию социально-трудовых отношений и поведения персонала.

Таблица 8.5

Доминирование типов организационной культуры

Доминирование одного из типов организационной культуры	***Менеджер по персоналу в своей деятельности руководствуется следующими стереотипами***
Органической	• работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми; • рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда; • работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства; • высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива; • работники склонны положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании

[16] См.: *Cole D.W. Professional suicide — Or organizational murder. — Cleveland: Organizational development institute of Ohio*, 1989.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 8.5

Доминирование одного из типов организационной культуры	***Менеджер по персоналу в своей деятельности руководствуется следующими стереотипами***
Предпринимательской	• работники преследуют только свои личные цели. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации; • лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным занятием, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников; • наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение; • властные полномочия редко делегируются кому-нибудь из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока они "правильные"; • ответственность не предписывается работникам, но принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей, не глядя на часы; • для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя не мучиться особенно долго над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим
Бюрократической	• работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных; • для работников побудительным мотивом, в первую очередь, является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход; • организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 8.5

Доминирование одного из типов организационной культуры	***Менеджер по персоналу в своей деятельности руководствуется следующими стереотипами***
Бюрократической	• поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль за их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей; • на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю, имеют высокую мотивацию, целеустремлены и честолюбивы
Партисипативной	• подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов; • каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации; • поведение индивидуумов достаточно гибко для того, чтобы органично сочетать их личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет, к чему она стремится; • взаимодополняемость способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивают полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей; • для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между ними, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды; • процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

Таким образом, типология Д. Коула позволяет установить связь между типом управления и оргкультурой, что облегчает принятие управленческих решений.

Классификация типов ***развитых типологий организационных культур, предложенная К. Хэнди,*** базируется на различиях в принципах и формах распределения власти и связанных с ней ценностных ориентаций личности, которые обусловливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру ор-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ганизации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. По этому критерию К. Хэнди выделяет четыре типа организационных культур[17]:

- *авторитарная (power culture)*, или *«культура власти» («культура Зевса»)* — основана на централизации власти и четкой структуре подчиненности. От членов организации ожидается безусловное подчинение вышестоящему руководству, любое сопротивление подавляется. От людей ожидаются результаты и ориентация на победу. Исполнителей поощряют или наказывают на основании личных оценок руководства;
- *бюрократическая (role culture)*, или *«ролевая культура» («культура Аполлона»)* — предполагает, что позиция в организации дает определенные преимущества их обладателю. Для данной культуры характерна система формализованных, четко структурированных правил, инструкций и положений относительно самых разных сторон жизни организации. Власть, полномочия и ответственность в этой культуре преимущественно определяются позицией в иерархии;
- *культура, ориентированная на задачу (task culture)*, или *«культура задачи» («культура Афины»)* — характерна для матричных или проектно-ориентированных организаций. Руководство распределяет проекты между разными подразделениями организации. Проекты разрабатываются и реализуются автономно командами, которые набираются из имеющегося персонала, часто только для выполнения конкретного проекта. Этой культуре присуще совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней компетентности и подчинения иерархической власти процессу разработки или исполнения задания;
- *культура, ориентированная на человека (person culture), или «культура личности» («культура Диониса»)* — человек является ключевой ценностью для организации, которая работает для того, чтобы служить интересам людей. Организации этого типа часто создаются адвокатами, архитекторами, докторами, консультантами. Часто такой тип культуры можно найти внутри большой организации, когда некоторая группа специалистов имеет сильную потребность в отстаивании своих интересов или права на особый тип отношений (например, программисты, исследователи).

[17] См.: *Understanding Organisations, C. Handy, Penguin, Harmondsworth*, 1976. *Copyright © Charles Handy*, 1976, 1981, 1985, 1993.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Практическое значение типологии К. Хэнди состоит в том, что она помогает определить качества персонала, необходимые для данного типа культуры, выбрать адекватные инструменты кадровой политики.

Различия в организационной культуре, привлекали внимание многих других исследователей. Наиболее часто ее цитируют и используют в прикладных целях.

Классификации оргкультур, связанные с различиями в отношениях власти и подчинения, предложены ***Ф. Тромпенаарсом и Р. Акоффом***.

Для выделения различных типов корпоративных культур *Ф. Тромпенаарс* сравнил их по следующим параметрам: равенство – иерархия; ориентация на человека (личность) – на задачу (цель). С их помощью он выделил четыре типа корпоративных культур, которые существенно различаются манерой думать, учиться, меняться (перестраиваться), стимулировать мотивацию и разрешать конфликты, производить награждения (табл. 8.6).

Таблица 8.6

Четыре типа корпоративных культур, по Ф. Тромпенаарсу

Сравнимые параметры	***Эгалитарность (равенство)***	***Иерархия***
Личность	*«Инкубатор»* — культура, ориентированная на достижение	*«Семья»* — культура, ориентированная на власть
Цель	*«Управляемая ракета»* — культура, ориентированная на цель (задачу)	*«Эйфелева башня»* — культура, ориентированная на роль

Источник: Trompenaars F. Riding the Waves of Culture. London: The Economist Books, 1993; *Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч.* Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса: Пер. с англ. — М.: Попурри, 2004.

Рассмотрим эту типологию подробнее.

1. «Инкубатор» — культура, в основе которой лежит идея о том, что организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека и ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего все необходимые условия для самовыражения и самосовершенствования человека. Целью культурного «инкубатора» является освобождение индивида от рутины, создание условий для творческой деятельности и сведение к минимуму времени, потраченного на добычу средств существования.

2. «Семья» — культура, ориентированная на власть, где руководитель считается заботливым отцом, который лучше, чем подчи-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ненные, знает, что следует делать и что принесет большую пользу, в которой признано, что у «отца семьи» опыта и власти значительно больше, чем у «детей», т.е. данная культура иерархичная и одновременно очень личная (с тесными межличностными отношениями).

3. «Управляемая ракета». Эта культура эгалитарна, обезличена и ориентирована на задачу, стоящую перед командой или проектной группой. Все должно быть сделано для того, чтобы достичь поставленной цели. Все субъекты данной культуры делают все от них зависящее для выполнения поставленной задачи, хотя порой то, что они должны сделать, не конкретизировано и определяется только в процессе деятельности.

4. «Эйфелева башня» — в данной организационной культуре заранее заложено бюрократическое распределение труда, контроль за которым выполняется на верхушке иерархии. Если каждая функция соответствует тому, что предписано системой, значит, все задачи будут решены по плану. Это – крутая, симметричная, широкая снизу и узкая сверху, надежная и прочная конструкция. Олицетворяя формальную бюрократию, она символизирует машинный век: ее конструкция важнее отдельных элементов.

Типология Ф. Тромпенаарса может быть успешно применена для кросс-культурного менеджмента, при слияниях и поглощениях. Выделенные показатели имеют очень большую широту охвата — от отношения ко времени до способа взаимодействия с окружающей средой.

С помощью *типологии Р. Акоффа*[18] можно привлекать работников к установлению целей в группе/организации и определять степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Преимуществом данной типологии является простота выделения типов и возможность ее использования в практике управления персоналом.

Классификация типов оргкультур, предложенная Т. Дилом и А. Кенеди[19] отражает несколько иной подход к классификации оргкультур. Они пришли к выводу, что организационную культуру определяют два основных признака: *степень риска, свойственная деятельности организации; скорость обратной связи или оценки принятых решений*. На основе этих признаков они выделили четыре типа организационных культур в зависимости от вариантов со-

[18] См.: *Аккоф Р.* Планирование будущего корпорации. — М., 1985.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

четания высокой/низкой степени риска и быстрой/медленной обратной связи (табл. 8.7):

Таблица 8.7

Типы организационных культур Т. Дила и А. Кеннеди

Риск	***Обратная связь***	
	Быстрая	*Замедленная*
Высокий	Культура «жестких парней» (*tough guy culture*)	Культура «поставь на карту свою компанию» (*«bet-your-company»*)
Низкий	Культура «кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает» (*«work hard, play hard»*)	Культура-процесс (*process culture*)

Культура «жестких парней» (tough guy culture) объединяет индивидов, которые стремятся к сверхрискованным действиям и ожидают быстрой оценки своей работы. Обычно такие компании, стремительно добиваясь успеха, столь же быстро терпят поражение. Этот тип организационной культуры поддерживает тех, кто не боится рисковать и настойчиво стремится к достижению успеха. Потребность в быстрой оценке действий и немедленной обратной связи не позволяет заняться долгосрочным планированием и стратегической политикой. Подобная культура характерна для компаний, занимающихся строительством, производством косметической продукции, рекламной деятельностью и индустрией развлечений.

Культура «кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает» («work hard, play hard») — это культура действия и удовольствия, которая характеризуется низкой степенью риска в сочетании с быстрой обратной связью. Ключом к успеху здесь является активная деятельность. В этой ситуации героями становятся успешные коммивояжеры, которые очень многого добились, работая самостоятельно или в команде. Эта культура больше всего подходит компаниям, занимающимся продажей больших партий товаров массового производства, различным торговым фирмам, компаниям по производству офисного оборудования, франчайзинговым организациям.

Культура «поставь на карту свою компанию» («bet-your-company») характеризуется высокой степенью риска при принятии решений

[19] См.: *Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life. Reading. Mass: Addison-Wesley,* 1982.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и долгим ожиданием результата. Она распространена, например, в нефтяных или авиационных компаниях. Ее героями становятся высококомпетентные люди в области технических знаний, так как решения, которые они принимают и от которых зависит будущий успех компании, обязательно связаны с усиленным вниманием к техническим деталям.

Культура-процесс (process culture) связана с малым риском и замедленной обратной связью. Она свойственна бюрократическим правительственным организациям и производствам с разветвленной системой контроля и власти, сотрудники которых сосредоточены на самом процессе своей работы. Они знают малейшие нюансы внутренней деятельности компании и умеют защищать свою систему от постороннего вмешательства. Титулы и звания, а также связанные с ними льготы занимают одно из важнейших мест среди их корпоративных ценностей.

Типология Т. Дила и А. Кеннеди дает четкое определение необходимых требований к персоналу в рамках того или иного типа культуры. Преимуществами ее являются логичность и системность, констатация влияния оргкультуры на развитие работников, установление связи между сферой деятельности компании и ее оргкультурой. Тип оргкультуры кроме рассмотренных параметров определяется также этапом жизненного цикла компании. Разные типы оргкультур могут существовать в разных функциональных отделах: маркетинг – «культура крутого парня»; продажи – «торговля»; НИОКР – «инвестиционная»; производство и бухгалтерия – «процессная».

Принципиально иной подход к ***классификации типов оргкультур*** предложен ***М. Бурке***, который на основании таких критериев, как взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, трудовая мотивация персонала выделил восемь основных типов существующих культур организаций[20]:

- *культура «оранжереи»* — характерна для государственных предприятий, которые не интересуются изменениями внешнего окружения. Персонал слабо мотивирован, что связано со структурой предприятий, бюрократичностью, конформизмом и анонимностью отношений. Эта система направлена на сохранение достигнутого;

[20] См.: *Burke M.W. Organization development: Principles and practice. – Boston, Toronto: Little, Brown and Co.*, 1982; Е.Г. Молл. Менеджмент: организационное поведение. – М., 1999.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *«собиратели колосков»* — это предприятия, в основном мелкие и средние, стратегия которых зависит от случая. Их структуры анархичны, функции распылены. Основой системы ценностей является уважение к руководителю. Как правило, данные предприятия находятся в трудном положении и вследствие этого не могут мотивировать персонал;
- *культура «огорода»* — модель, типичная для французских предприятий, которые имеют пирамидальную структуру, стремятся к сохранению доминирующих позиций на традиционном рынке, используя испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне;
- *культура «французского сада»* — несколько измененный под влиянием американского опыта вариант культуры «огорода». Распространен на крупных предприятиях. Например, хорошо известная фирма *IBM* имеет бюрократизированную структуру, где к людям относятся, как к винтикам, необходимым для функционирования системы;
- *культура «крупных плантаций»* — характерна для крупных предприятий, имеющих 3—4 иерархических уровня. Их отличительной чертой является постоянное приспособление к изменениям окружения, поэтому гибкость персонала всячески поощряется. Степень его мотивации достаточно высока;
- *культура «лианы»* — это сокращенный до минимума управленческий персонал, широкое использование информатики, ориентация каждого работника на требования рынка, высокое чувство ответственности на всех уровнях, что обеспечивает высокую степень мотивации персонала;
- *модель «косяка рыб»* — это предприятия, характеризующиеся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно меняющие структуру и поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. Предъявляются особые требования к интеллектуальной деятельности персонала;
- *культура «кочующей орхидеи»* — присуща различным рекламным агентствам и консультационным фирмам, которые, исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому. Они имеют неформальную, постоянно меняющуюся структуру и ограниченное количество работников. Их цель – предложить единственный в своем роде товар. Степень мотивации персонала относительно низка.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Важными критериями типологии у М. Бурке являются взаимодействие с внешней средой, фактор трудовой мотивации персонала, размер и структура организаций, что свидетельствует о возможности ее применения в практике управления персоналом.

К. Камерон и ***Р. Куинн***[21] исследовали в целях разработки типологии организационной культуры различные индикаторы эффективности крупных компаний: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренняя ориентация и интеграция, внешняя ориентация и дифференциация, что позволило им выделить четыре типа оргкультуры:

- *клановая (групповая) оргкультура* – дружественное место работы, у людей много общего. Организации похожи на большие семьи, где все преданы друг другу и ценят традиции, высока ответственность и обязательность организации. Лидеры организации и руководство воспринимаются как воспитатели или родители. Акцент на долгосрочной выгоде, совершенствовании личности, высокой сплоченности и согласии коллектива и моральном климате. Поощрение бригадной работы. Успех определяется в терминах доброго отношения к потребителям и заботы о людях. Эффективны в сферах деятельности, имеющих отношение к морали, удовлетворенности, внутреннему общению и оказанию поддержки;
- *адхократия (оргкультура развития)* – динамическое предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы использовать все свои силы и идти на риск. Лидеры считаются новаторами. Сущностью организации является желание экспериментировать и проводить новые начинания. Подчеркивается необходимость деятельности на «переднем рубеже». Поощрение личной инициативы и свободы. В долгосрочной перспективе акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех – это производство уникальных и новых продуктов или услуг. Нет четкой структуры, связи неформальные. Наиболее эффективны в сферах, связанных с приспособляемостью и открытостью системы, новаторством и передовыми знаниями: консалтинг, медицина, НИОКР, индустрия развлечений;
- *бюрократическая (иерархическая) оргкультура* – формализованная и структурированная организация, которую объединяют формальные правила, процедуры и официальная политика. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и ор-

[21] См.: *Камерон К.С., Куинн Р.Э.* Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / СПб.: Питер, 2001. – С. 65–67.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ганизаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные цели организации – обеспечение стабильности и рентабельности выполняемых операций. Успех определяется как надежность поставок, плавные календарные графики и низкие затраты. Управление персоналом нацелено на гарантию занятости и обеспечение долгосрочной предсказуемости. Не отмечаются высокие показатели эффективности ни в одной сфере деятельности, кроме некоторых организаций госуправления;

- *рыночная оргкультура* – жестко проводимая линия на конкурентоспособность. Организация ориентирована на успех, выполнение поставленных задач. Сотрудники целеустремлены и соперничают между собой, ценится профессионализм. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты, непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Перспективная стратегия направлена на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на новые рынки и увеличения рыночной доли, важны также конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Дивизиональная или матричная структура. Эффективны в сферах деятельности, определяющих способность обретать необходимые ресурсы, например, добиться высоких годовых доходов, повысить имидж компании, привлечь лучших специалистов.

Типология конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна представляет большую практическую ценность, так как охватывает ключевые характеристики культур, в том числе в области управления персоналом, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры организаций. Данная типология имеет широкие практические возможности, в том числе при найме персонала, при определении климата компании, стиля лидерства, стратегической направленности и особенностей принятия решений, поскольку имеет статистическую и научную обоснованность.

Инструментом оценки текущей культуры и ее предпочтительного состояния является разработанная авторами типологии анкета. Методика построения профилей оргкультуры (*OCAI*) достаточно известна и популярна среди западных и отечественных консультантов. Многие ученые, в том числе и российские, проводили исследования оргкультур компаний с помощью методики Камеро-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

на—Куинна. Однако четыре типа оргкультуры не исчерпывают всего многообразия организационных форм, поскольку в реальной практике практически отсутствуют «чистые» их типы.

Классификация типов оргкультур, предложенная И. Оучи[22], базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. Исследование построено на сравнительном анализе семи переменных японской и американской оргкультуры. В данной модели анализируются следующие параметры оргкультуры: (1) обязательства организации по отношению к своим членам; (2) оценка выполнения работы; (3) планирование карьеры; (4) система контроля; (5) принятие решений; (6) уровень ответственности; (7) интерес к человеку. Синтез двух разных культур дает возможность создания нового эффективного варианта оргкультуры типа «*Z*». Теория Оучи является попыткой отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления. По мнению Оучи, существуют три наиболее распространенных типа культуры предприятий: *рыночная*, *бюрократическая* и *клановая*. Возможности данной модели связаны с учетом огромного опыта работы японских корпораций, использованием элементов японской организационной технологии («шодзинка», «тойотизм», «канбан», «джиджока», «кайзен»). Однако в последние годы японская экономика пережила ряд кризисов, повлекших за собой изменения в ее оргкультуре: отказ многих фирм от пожизненного найма по отношению к новым сотрудникам; давление на людей, с тем чтобы они раньше уходили на пенсию, дабы сократить затраты на выплату зарплаты и повысить конкурентоспособность фирмы; принципы заботы о каждом работнике не работают в полном объеме.

Классификация типов оргкультур, предложенная Г. Хофстеде[23], построена по альтернативному принципу и структурирована в зависимости от ориентированности организационной культуры на:

- процесс или результат;
- работу или сотрудника;
- профессиональные или цеховые культуры;
- открытость или закрытость;
- жесткость контроля или слабость контроля;
- прагматичность или нормативность.

Специалисты отмечают, что в классификации Г. Хофстеде представлена система признаков, в значительной мере поддающих-

[22] См.: *Ouchi, W.G. Theory Z. Reading: Addison-Wesley*, 1981.

[23] См.: *Хофстеде Г.* Указ. соч. — С. 329.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ся количественному анализу, интерпретации данных и поэтому обеспечивающих практичность и экономичность управленческих решений.

Комментируя эту классификацию, необходимо отметить следующее:

Культуры, ориентированные на процесс, в сравнении с культурами, ориентированными на результат. В первых из них преобладает технический и бюрократический порядок, в последних – всеобщая заинтересованность в результатах. Этот аспект связан со степенью культурной однородности: в культурах, ориентированных на результат, каждый воспринимает свою повседневную практику одинаковым образом, в то время как в культурах, ориентированных на процесс, существует обширный диапазон различного восприятия на разных уровнях и в различных частях бизнес-единицы. Степень культурной однородности – это мера ее «силы»: исследование подтвердило, что сильные культуры больше ориентированы на результат, чем слабые, и наоборот[24].

Культуры, ориентированные на работу, в сравнении с культурами, ориентированными на сотрудников. Первые предполагают ответственность работников только за выполнение работы и ничего больше; культуры же, ориентированные на сотрудников, предполагают обширную ответственность за благосостояние сотрудника. На уровне отдельных менеджеров различие между ориентацией на работу и ориентацией на сотрудника показано в популярной «Управленческой решетке» Р.Р. Блэйка и Дж. С. Мутон[25].

Профессиональные культуры в сравнении с цеховыми культурами. В первых члены организации (обычно высокообразованные) идентифицируются главным образом в соответствии с их профессией; во вторых – устанавливают свою идентичность в соответствии с организацией, в которой работают.

Культуры открытых систем в сравнении с культурами закрытых систем. Этот аспект определяет общий стиль внутренних и внешних коммуникаций и легкость, с которой принимается человек, не принадлежащий к данному кругу, или новичок.

Культуры с жестким контролем в сравнении с культурами со слабым контролем. Показатель определяет степень формальности и пунктуальности, существующих в рамках организации. Это отчасти определяется технологической функцией организации: можно

[24] См.: *Peters, T.J. and Waterman, R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Harper & Row.* 1982.

[25] См.: *Blake R.R., Mouton J.S. The Managerial Grid. Gulf: Houston,* 1964.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ожидать, что банковские и фармацевтические компании продемонстрируют жесткий контроль, а исследовательские лаборатории и рекламные агенства – слабый. Однако, даже обладая одними и теми же технологиями, организации по этому показателю все же различаются.

Прагматичные культуры в сравнении с нормативными культурами. Последний показатель описывает господствующий способ поведения (гибкий или ригидный) по отношению к внешней среде, особенно к потребителям. Бизнес-единицы, оказывающие услуги, вероятно, будут более прагматичными (гибкими); в то время как бизнес-единицы, связанные с необходимостью выполнения узаконенных правил, — более нормативными (ригидными). Этот аспект оценивает степень «ориентации на потребителя», которая является популярной темой в литературе по менеджменту[26].

Из вышесказанного следует, что типология Г. Хофстеде особенно подходит для многонациональных корпораций, но ее можно также использовать при слияниях и поглощениях компаний, тем более что многие традиционные теории менеджмента и управления персоналом (теории мотивации, организационное построение, система оценки результатов, управление по целям, стратегическое управление и гуманизация труда) «не работают» или входят в противоречие с особенностями национальных культур.

В заключение следует заметить: сравнительный анализ основных типологий оргкультур показывает, что несмотря на наличие у исследователей разных целевых функций и, соответственно использование широкого спектра критериев, полученные разными авторами типы организационных культур с достаточно высокой степенью совпадения описывают ***четыре ведущих типа организационной культуры, которые условно можно назвать семейным, иерархическим, целевым и индивидуалистическим типами*** (табл. 8.8).

Систематизация различных типологий организационных культур и соотнесение выделяемых типов культур позволяет сравнить аналитические и прикладные возможности существующих подходов, определить возможность использования различных подходов к классификации культур в практике управления персоналом, выделить преимущества и недостатки той или иной типологии, и в итоге получить основу выработки алгоритма воздействия на формирование, развитие и изменение организационной культуры. Таким образом, типологизация оргкультур обеспечивает эффективность управленческих решений в сфере экономики персонала.

[26] См.: *Хофстеде Г.* Указ. соч. — С. 330—331.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 8.8

Сопоставление основных типов организационных культур

Авторы	*Соответствующие типы оргкультур*			
Д. Коул	Органическая	Бюрократическая	Предпринимательская	Партисипативная
К. Хэнди	Авторитарная	Бюрократическая	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
Ф. Тромпенаарс	«Семья»	«Эйфелева башня»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»
Р. Акофф	Корпоративная	Консультативная	Предпринимательская	Партизанская
Т. Дил и А. Кеннеди	Культура «поставь на карту свою компанию»	Культура «процесса»	Культура «кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает»	Культура «жестких парней»
К. Камерон и Р. Куинн	Элементы клановой культуры	Бюрократическая культура	Элементы рыночной культуры	Элементы адхократии
Н. Оучи	Клановая	Бюрократическая	Рыночная	
Обобщенные типы	Семейная	Иерархическая	Целевая	Индивидуалистическая

8.2. ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И УПРАВЛЕНИЕ ЭТИМ ПРОЦЕССОМ

8.2.1. ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Принято считать, что организационная культура как общественное явление, одновременно и социально-психологическое, и социально-экономическое и социокультурное, проходит три этапа развития: формирование, поддержание и изменение. При этом в силу «глубинности» базовых установок, понятий и других элементов оргкультуры и их «устойчивости» указанные этапы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно.

Формирование организационной культуры – это процесс становления первоначальной культуры основателями организации на основе их общего представления об этой организации, ее функци-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

онировании в определенной сфере и о том, как она должна, используя элементы оргкультуры, решать *проблемы внешней адаптации и выживания* и *проблемы внутренней интеграции*[27].

Поддержание организационной культуры – это одновременно и процесс, и система управленческих решений, направленных на сохранение и закрепление желаемых ценностей, моделей поведения и др.

Изменение организационной культуры – это усвоение новых поведенческих норм, а следовательно, создание новых моделей «поступок — последствие».

В содержании процесса эволюции организационной культуры помимо этапов отечественные специалисты выделяют также шесть шагов, конкретизирующих содержание каждого из этапов и характеризующих их основные признаки (рис. 8.2)[28].

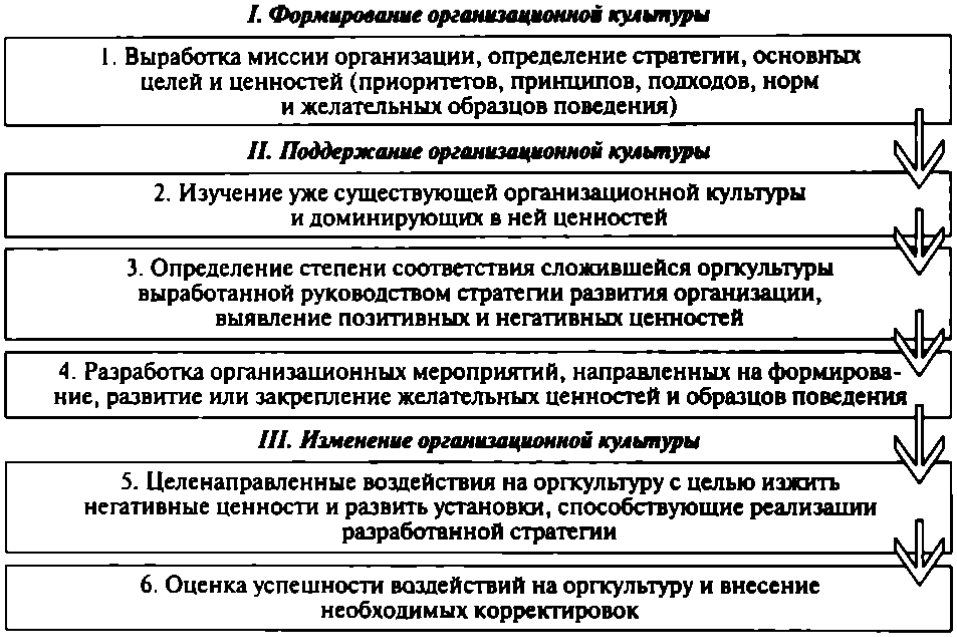


Рис. 8.2. **Шаги к успеху компании и этапы развития эффективной организационной культуры**

[27] О проблемах внешней адаптации и выживания и внутренней интеграции более подробно см.: *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Интер, 2002.

[28] См.: *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001. — С. 329; *Маслов В.И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Финпресс, 2004. — С. 182.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Рассмотрим содержание каждого из шагов подробнее.

Формирование оргкультуры — первый этап ее развития. Ему соответствует первый шаг к успеху компании.

Первый шаг — выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).

Миссия организации связана с основным предназначением и целями организации, с четким пониманием ее желаемого состояния в будущем: продукция и услуги, которые компания планирует производить и продавать; рынки, на которых планирует работать; способы выхода на эти рынки; технологии и оборудование, необходимые для обеспечения выпуска продукции или оказания услуг; политика финансирования и управления капиталами и самое главное — убеждения и принципы, разделяемые персоналом компании.

Хорошо сформулированная миссия способствует решению трех основных *задач управления:*

1) миссия заставляет руководство систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, определением возможностей и угроз и на этой основе повышать общую эффективность своей деятельности;

2) миссия, которую знают и разделяют работники компании, способствует лучшей интеграции людей, повышению уровня приверженности и мотивации персонала и лучшему взаимодействию между руководителями и подчиненными на разных уровнях;

3) миссия способствует формированию хорошего имиджа организации у потребителей, поставщиков, деловых партнеров и инвесторов.

Ключевые ценности — ценности, служащие ориентирами для всех категорий персонала. Значение ключевых ценностей состоит в определении ориентиров, которые помогут добиться от работников желательного трудового поведения и отношения к своей работе и к организации, максимально способствующих успешной реализации кратко- и долгосрочных планов. Отличительным признаком «работающей» системы ключевых ценностей является ее способность воодушевить людей, находящихся на самом низком уровне организации.

Выработка миссии и ключевых ценностей — это компетенция высшего руководства. Для решения этой задачи необходимо увязать формирование настроя персонала организации на достижение выработанных руководством целей, учет менталитета разных ка-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тегорий персонала и особенности уже сложившейся в организации культуры.

Наиболее распространенной формой работы по выработке миссии и стратегических ценностей компании является серия стратегических совещаний, желательно с привлечением внешних консультантов, которые помогают организовать и направить работу высшего руководства.

Поддержание организационной культуры – второй этап развития оргкультуры, который подразумевает осуществление второго, третьего и четвертого шагов.

Второй шаг — изучение уже существующей организационной культуры и доминирующих в ней ценностей. Как уже говорилось, культуру, сложившуюся в организации, можно изучать разными способами (методами): интервью, анкетирование, изучение устного фольклора, изучение документов, изучение сложившейся практики управления.

Итогом изучения культурной среды организации будет *решение трех задач*: осознание ведущих ценностей, приоритетов, установок, призванных поддерживать перспективную организационную стратегию; прояснение того, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации; оценка степени соответствия сложившейся оргкультуры выработанной руководством стратегии развития организации.

Третий шаг — определение (оценка) степени соответствия сложившейся оргкультуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей. Сложившаяся в организации система управления включает в себя целый ряд *функциональных направлений*: планирование, контроль, коммуникации, управление финансами, управление человеческими ресурсами и др. Необходимо периодически оценивать работу каждой подсистемы, чтобы понять, поддерживает ли она стратегические цели организации.

Для того чтобы добиться принятия людьми ключевых ценностей и повышения их готовности демонстрировать пропагандируемые образцы поведения, необходимо не только создавать в организации благоприятные условия, но и обеспечить их поддержку со стороны всех подсистем управления.

Четвертый шаг — разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Данная цель достигается на основе использования соответствующих *методов поддержания оргкультуры*: поведение руководителя; заявления, призывы, декларации руководства; реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях и организационных кризисах; моделирование ролей, обучение и тренировка персонала; система стимулирования; критерии отбора в организацию; поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций и др.

Изменение организационной культуры — третий этап развития организационной культуры. С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения.

Новая стратегия развития бизнеса, выработанная руководством, может потребовать от работников изменения отношения к делу, новых моделей поведения, не свойственных культуре, сложившейся в организации. В этом случае существует ряд вариантов:

- *изменять оргкультуру* для приведения ее в соответствие с разработанной стратегией (например, переход от продуктивно-ориентированной на клиенто-ориентированную организацию);
- *изменить сложившийся порядок работы, не затрагивая оргкультуры*;
- *подстроить стратегию развития бизнеса под сложившуюся культуру* — такой путь можно выбрать при слиянии двух организаций с различающимися культурами.

Окончательное решение о выборе пути может быть принято лишь на основе анализа конкретной ситуации, с учетом всех преимуществ и недостатков, связанных с реализацией конкретного плана действий.

Необходимость изменения содержания культуры связана с тем, что она не способствует изменению поведения до состояния, требуемого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Иными словами, это требуется при значительных и динамичных *корректировках «правил игры»*: повышение организационной эффективности и морали; основательное изменение миссии организации; усиление международной конкуренции; значительные технологические изменения; важные изменения на рынке; поглощения, слияния, формирование совместных предприятий; быстрый рост организации; переход от «семейного» бизнеса к профессиональному управлению; вступление во внешнеэкономическую деятельность.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кроме того, Э. Шейн отмечает, что современное производство, а следовательно, и организационная культура в настоящее время находятся под воздействием следующих *тенденций*[29]: расширение состава рабочих и служащих; развитие служб социальной поддержки; введение гибкого графика работы; акцент на кадровой политике; создание виртуальных корпораций и др.

Изменению организационной культуры соответствует прохождение пятого и шестого шагов.

Пятый шаг — целенаправленные воздействия на оргкультуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

Шестой шаг — оценка успешности воздействий на оргкультуру и внесение необходимых корректировок.

Осуществление данных шагов позволит руководству организации формировать, поддерживать и изменять организационную культуру в соответствии с разработанной стратегией.

Для эффективного воздействия на оргкультуру необходимо иметь представление о принципах, условиях и методах, обеспечивающих ее изменение.

Принципы изменения организационной культуры специалисты формулируют в настоящее время следующим образом:

- *начинать с вершины* — изменения в сфере оргкультуры должны начинаться с высшего руководства;
- *упор на процессы социального обучения* — работникам должны быть предложены четкие образцы для подражания;
- *использование групповых процессов* — самый большой эффект организация может получить в том случае, когда обращается к групповым нормам и ценностям;
- *использование ритуалов и символов* — поскольку организационная культура воспринимается работником не только рационально, но и на эмоциональном уровне, важно найти такие формы обращения к ним, которые будут способствовать их максимальной эмоциональной включенности и положительному отношению к политике, проводимой руководством организации;
- *изменять требования к людям и к системе управления* — новая оргкультура должна получить отражение в соответствующем изменении требований к работникам и новом подходе к практике управления, реализуемой в организации.

[29] См.: *Шейн Э.* Указ. соч.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

С.П. Роббинс, видный специалист в сфере социально-трудовых отношений и оргкультуры, выделил такой ряд благоприятных условий, при которых возможны изменения в корпоративной культуре[30]:

- *драматический кризис*, который может быть вызван каким-либо шоковым событием, подрывающим статус-кво компании и подвергающим сомнению значимость ее корпоративной культуры, например финансовый кризис, потеря основного заказчика, крупное технологическое достижение конкурента;
- *смена руководства*, при которой новые руководители высшего уровня часто привносят в культуру организации свои представления о корпоративных ценностях;
- *молодые и маленькие организации*: чем моложе организация, тем менее консервативна ее культура, и чем меньше организация, тем легче руководству ввести и закрепить новые ценности;
- *слабые культуры*, поскольку они более подвержены изменению, чем сильные.

Методами изменения оргкультуры принято считать изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера; изменение стиля управления кризисом или конфликтом; перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения; изменение критерия стимулирования; смену акцентов в кадровой политике; смену организационной символики и обрядности и др.

Углубление анализа изменений в организационной культуре, с точки зрения подбора эффективных методов управления этим процессом, специалисты связывают *с сопряженным рассмотрением организационной культуры и поведения индивидуумов и групп*. В этом контексте часто используют *модель воспроизводства организационной культуры В. Сате*. При этом может сложиться такая ситуация, при которой изменения в оргкультуре могут произойти далеко не сразу после изменения поведения или даже никогда не произойти. В этом случае специалисты рекомендуют менеджерам «ловить момент». Если менеджеры не могут сделать этого сами, то следует воспользоваться услугами консультантов. И в том, и в другом случае требуется «агент изменений», который вмешается в процесс воздействия на желаемые изменения оргкультуры. При этом возможны два *подхода*[31]: 1) добиться от работников в организации

[30] См.: *Robbins S.P. Essentials of Organizational Behavior. N.J.: Prentice Hall,* 1992.

[31] См.: *Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc.*, 1985; *Виханский О.С., Наумов А.И.* Указ. соч. — С. 442.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

принятия новых верований и ценностей; 2) включение новых людей в организацию, их социализация и увольнение ранее работавших людей.

Другое важное направление в углублении анализа изменений в организационной культуре — *изучение влияния лидеров на формирование, поддержание и изменение оргкультуры.* Оргкультуру во многом может определять управленческая культура лидера организации (его личная вера, ценности и стиль) на всех стадиях ее развития. Более того, в условиях глубоких изменений стратегии развития, предполагающих изменения и главных целей, и организационной структуры, и подходов к управлению и делегированию полномочий, и системы контроля, влияние лидера или основателя компании является доминирующим, так как именно руководитель предопределяет подходы к преобразованию организационной культуры и выбору ее новой модели.

Трудности и ошибки при проведении изменений в организационной культуре

Трудности порождаются прежде всего сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений содержания, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Трудность в определении факта изменения культуры вызвана тем, что, в отличие от изменений в поведении в организации, которые определить несложно, так как они лежат на поверхности, изменения культуры происходят в сознании людей и трудно определить, произошли изменения или нет. Свидетельством результативности изменений культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера — проводника этой новой культуры люди продолжают вести себя по-новому.

Поскольку организационная культура является относительно новой областью как для практиков, так и для теоретиков, то ком-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

пании, которые пытаются изменить свою культуру, неизбежно делают ряд ***ошибок***[32]:

- *отсутствие событий* — персонал организации информирован о первом шаге по изменению компании, но затем ничего не происходит;
- *мнимая деятельность* — на словах люди очень быстро признают изменения; быстро вводятся в оборот новые слова и словосочетания: «служба качества», «забота о клиенте — наш приоритет», но на деле все остается по-прежнему;
- *угодить начальству* — определенные действия предпринимаются только потому, что так требует высшее руководство. Как только внимание руководства ослабляется, усилия в этом направлении прекращаются;
- *недоверие* — работники слышат много разговоров о культурных переменах, но не верят им, поскольку слова руководителей слишком часто расходятся с их делами. Все действия руководства должны поддерживать данные обещания и сделанные заявления;
- *блицкриг* — большинство руководителей жаждут быструю отдачу, быстрые позитивные эффекты, считая, что изменение культуры — это относительно простое дело. Даже если они понимают, что это потребует много времени, денег и усилий, все равно требуют немедленной отдачи;
- *процесс без продукта* — много слов, совещаний, заданий, которые невозможно выполнить. Это бесконечный анализ, бесконечные обсуждения, за которыми не следует никаких действий;
- *продукт без процесса* — выпущенные плакаты и призывы, за которыми не следует действий.

8.2.2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ И ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Управление оргкультурой — достаточно длительный и сложный процесс, поскольку, с одной стороны, базовые предположения, обусловливающие сознание, верования и поведение членов организации, невозможно изменить за короткий срок, а с другой стороны, ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации.

---

[32] См.: *Магура М.И., Курбатов М.Б.* Указ. соч. — С. 318—346.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ранее (см. рис. 8.2) были приведены примеры управленческих решений, используемых на стадиях формирования, поддержания и изменения организационной культуры. Они имеют общие черты и глубокие различия. Вместе с тем можно управлять организационной культурой путем изменений на каждом из ее этапов и уровней (символы; ценности и верования; базовые предположения).

Специалисты считают, что независимо от стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой ***двумя способами***[33].

1) заявление абстрактных и возвышенных идеалов для подъема энтузиазма в принятии вводимых ценностей и верований руководителем-лидером, воодушевляющим и претворяющим в жизнь базовые ценности организации, в которые он искренне верит;

2) постоянное внимание к деталям реальной жизни в организации.

При этом качество управления культурой в организации[34] можно повысить, придерживаясь следующих ***рекомендаций***:

- обращать особое внимание на нематериальные, внешне невоспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся предположения и ценностные ориентации могут стать причиной длительных и трудных изменений в системе и структуре управления. Культура — это тот путь, который помогает понять организационное «зазеркалье»;
- скептически относиться к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур;
- понять значимость важных организационных символов (название компании, логотип, лозунги);
- анализировать истории, рассказываемые в организации, знать, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации;
- периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры;
- непосредственно проводить в жизнь абстрактные идеалы. От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какие действия следует предпринять, чтобы передать эти идеалы вниз по уровням организации.

---

[33] См.: *Виханский О.С., Наумов А.И.* Указ. соч. — С. 455.

[34] См.: Там же.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Главный критерий *эффективности изменений оргкультуры* — это то, в какой степени культивируемая оргкультура поддерживает стратегии развития бизнеса, реализуемые руководством, в какой степени она помогает достижению целей компании.

За эффективность культивируемой в компании оргкультуры несут ответственность руководства всех уровней, и в первую очередь высшее руководство. Если перекладывать эту ответственность на исполнителей, не имеющих рычагов реальной власти, то возникает угроза формального выполнения работы, которая не может дать желаемого результата.

Многие отечественные и зарубежные специалисты акцентируют внимание на этой проблеме. Так, Дж.П. Коттер и Дж.Л. Хескет, характеризуя процесс превращения культуры из неэффективной в эффективную, отводят в ней главную роль лидеру, который должен быть инициатором и двигателем всего культурного процесса[35]. Впервые тенденцию персонализации менеджмента и его роль в период основания, укоренения и изменения культуры отметил Э. Шэйн[36].

Для оценки эффективности управления оргкультурой могут быть широко использованы те же методы, что и для изучения оргкультуры: опросы, анкетирование, изучение устного фольклора, изучение документов, изучение сложившейся практики управления. Для проведения этой работы можно пригласить внешних экспертов или консультантов.

Дальнейшее углубление анализа эффективности оргкультуры специалисты связывают со *встраиванием системы управления оргкультурой в общую систему управления предприятием*.

Определить значение той или иной оргкультуры в жизнедеятельности современной организации можно лишь с учетом того обстоятельства, что для каждой из них характерны специфические управленческие формы, выполняющие функцию воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования деятельности людей в этой организации, управления социально-трудовыми отношениями и управлением персонала как таковым.

Взаимосвязь типологии оргкультуры и типов управления предложена Д. Коулом[37] и модифицирована отечественными исследова-

[35] См.: *Kotter J., Heskett P. Corporate culture and performance. New York: Free Press.* 1992.

[36] См.: *Шэйн Э.* Указ. соч.

[37] См.: *Cole D.W.* Указ. соч.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

телями Т.Ю. Базаровым, П.В. Малиновским, Т.Н. Персиковой и др.[38] Типами управления они считают характеристику того, как принимаются (*управленческая форма*) и каким способом реализуются (*рычаг управления*) управленческие решения. Типы управления должны соответствовать оргкультуре, и, следовательно, особенностям персонала. Одна из существенных причин неэффективности управления — рассогласование между этими параметрами организации.

В целях сопряженного анализа специалисты выделяют следующие *типы управления* и соответствующие им *формы управления*[39]:

- *1-й тип управления* характеризуется *коллективистской управленческой формой*, которая предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива, его вождем. Такая управленческая форма соответствует *органической организационной культуре*, при которой сотрудники организации являются послушными исполнителями, включенными в семейный тип отношений. Главный *рычаг управления — авторитет руководителя*;
- *2-й тип управления* характеризуется *рыночной управленческой формой*, при использовании которой решения принимаются в соответствии с законами рынка, и рынок является основным мерилом их эффективности. Главный *рычаг воздействия* на персонал — *деньги*, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда. Руководитель будет казаться сильным, эффективным, если сможет обеспечить своим сотрудникам вознаграждение, соответствующее затраченным ими силам, более выгодные финансовые условия, чем другой руководитель. Такая управленческая форма соответствует *предпринимательской организационной культуре*, в которой работают, как правило, активные, пассионарные сотрудники, ориентированные на повышение в должности, которое

[38] См.: Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998; Малиновский П.В. Идейно-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр // Управленческие нововведения и игропрактика. — М., 1990; *Персикова Т.Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. – М.: Логос, 2002.

[39] Данная система представлений отражена в следующих работах: Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998; Малиновский П.В. Указ. соч.; Персикова Т.Н. Указ. соч.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

будет сопряжено с увеличением ответственности, объема выполняемой работы, и соответствующим ростом уровня вознаграждения;

3-й тип управления связан с *бюрократической управленческой формой*. В этом случае решения принимаются, как правило, вышестоящим руководителем. Главным *рычагом воздействия* на подчиненных оказывается *силовое воздействие*, часто основанное на использовании методов прямого воздействия (приказов, наказаний). Главным мерилом эффективности и успешности руководителя оказывается степень его воздействия на подчиненных. При таком типе управления сильным называют руководителя, приказы которого не обсуждаются, а сразу исполняются. Такого типа управленческая форма характерна для *бюрократической организационной культуры*, которая характеризуется наличием технологически дисциплинированных сотрудников, неукоснительно выполняющих свои функции и приказы начальства;

4-й тип — относительно новый тип управления, возникший в *партисипативной организационной культуре*, характеризуется *демократической управленческой формой*. Этот тип управления связан с использованием закона как главного рычага управления. Для партисипативной организационной культуры характерно присутствие профессионалов, с одной стороны, ориентированных на достижение результата (получение нового знания), а с другой стороны, стремящихся к собственному профессиональному развитию. Достижение подобных целей в группе, включающих разноориентированных, активных, пассионарных личностей, невозможно, если не будут установлены определенные правила поведения — *законы*. Но эти законы должны быть демократическими и обеспечивать как достижение интересов законопослушного большинства, так и соблюдение законных прав меньшинства;

5-й тип — новый, только возникающий тип управления, характеризующийся *диалоговой (знаниевой) организационной культурой*. Для этого типа управления характерна распределенность управленческих функций, которые могут быть эффективно реализованы только при активном и равноправном участии всех субъектов управления. Основная его особенность — использование *знаний* в качестве главного рычага управления. Эффективная управленческая деятельность не может быть осуществлена без использования знаний множества

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

различных профессионалов, обладающих своим ви́дением об управляемом объекте. Целостное представление об управляемом объекте, его состоянии, путях изменения и этапах достижения цели не будет полным при потере хотя бы одного ви́дения.

Охарактеризованная взаимосвязь организационной культуры и методов управления персоналом представлена в табл. 8.9, в которой типы организационных культур сопрягаются с формами и методами управления персоналом.

Таблица 8.9

Связь организационных культур, элементов, форм и рычагов управления

	Типы организационных культур				
	Органическая	*Предпринимательская*	*Бюрократическая*	*Партисипативная*	*Диалоговая-знаниевая*
Доминирующая форма управления	Коллективистская	Рыночная	Бюрократическая	Демократическая	Активное, равноправное участие всех субъектов управления
Задача этапа	Отобрать цели, согласующиеся с законами, нормативами	Получить разнообразный набор целей, оцениваемых по стоимостной шкале	Привести в соответствие стратегии с возможностями исполнителей	Отобрать цели, согласующиеся с законами, нормативами	Создать новое, культурно ценное произведение или продукт
Рычаг управления	Авторитет руководителя	Деньги	Сила	Закон	Знания
Критерий	Приемлемость	Прибыльность	Реализуемость задач	Легитимность	Достижение нового знания, создание условий для индивидуального развития, уважение прав каждого участника
Технологический инструментарий	Изучение общественного мнения	Маркетинг	Разработка заданий	Нормативная база, законы	Развернутая аргументация для убеждения своих противников

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 8.9

Типы организационных культур					
	Органическая	*Предпринимательская*	*Бюрократическая*	*Партисипативная*	*Диалоговая-знаниевая*
Области целеопределения	Групповые интересы	Максимальная прибыль	Воля начальства	Интересы законопослушного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства	Ориентация на сотрудничество со специалистами разных областей, гибкость смены позиций, ориентация на индивидуальное развитие

Составлено на основе: Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; *Малиновский П.В.* Указ. соч.; *Персикова Т.Н.* Указ. соч.

Логика взаимосвязей, обозначенная в табл. 8.9, свидетельствует о том, что соответствие между всеми элементами в системе управления персоналом и организационной культурой является *необходимым условием* эффективного функционирования любой хозяйственной системы – предприятия, фирмы, ТНК и др.

Главным фактором уменьшения риска конфликта между методами управления и организационной культурой является организационное, методическое и административное обеспечение взаимосвязи между оргкультурой и управлением персонала. Эта задача решается за счет:

- учета организационной культуры на этапе создания методов управления персоналом и использования элементов организационной культуры в качестве основания для внедрения новых методов;
- разъяснения необходимости и неизбежности перемен всем сотрудникам организации (создания чувства кризисной ситуации);
- разъяснения выгод и преимуществ, которые новые методы принесут каждому сотруднику и организации в целом;
- пробного внедрения новых методов в одном из подразделений организации с целью их отработки и оценки влияния на сотрудников организации;
- целенаправленной кампании по изменению культуры организации, включающей выступления руководителей, публика-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ции во внутриорганизационных изданиях, массовые мероприятия и т.д.

Построение подобной эффективной системы взаимосвязи позволяет усиливать положительные (с точки зрения целей организации) стороны оргкультуры и нейтрализовать черты, мешающие реализации организационных целей.

Формирование на основе изложенных принципов взаимосвязи между организационной культурой и управлением персоналом должно найти соответствующее отражение в кадровой политике.

8.3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: ВЗАИМОСВЯЗИ В КОНТЕКСТЕ ЦЕЛЕЙ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА

Основными целями выделения и анализа типов организационных культур являются, как было показано, определение факторов роста экономической и социальной эффективности, присущих организациям с определенным типом культуры, выработка оптимальных кадровой политики и методов управления персоналом в рамках каждого типа, совершенствование социально-трудовых отношений и достижение эффективности организации в целом.

Экономическая эффективность, как известно, выражается в финансовых результатах деятельности предприятия — росте прибыли, повышении производительности труда, снижении трансакционных издержек и др.

Организационная культура, нашедшая эффективное отражение в кадровой политике, может способствовать, к примеру, снижению трансакционных издержек по следующим направлениям:

- сокращение расходов на подбор персонала (оргкультура служит дополнительным «фильтром» и эффективным критерием отбора);
- рейтингование и формирование репутации корпорации при снижении затрат на маркетинг и *PR*: коллектив сам транслирует положительный имидж компании во внешнюю среду;
- повышение сплоченности коллектива благодаря установлению доверительных отношений, оказания формальной и неформальной взаимопомощи и др.;
- разработка определенных типов отношений между людьми с использованием идентификации ценностей организации и сотрудников, распространения общедоступной информации;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- уменьшение трансакционных издержек, связанных с взаимодействием с контрагентами и с потерями в результате утечки конфиденциальной информации;
- отсутствие необходимости общаться по вопросам, по которым имеются разделяемые предположения, — определенные действия совершаются без предварительной оговоренности.

Этот пример показывает, что развитие и совершенствование организационной культуры – инструмент реального роста экономической эффективности *на микроуровне*.

Социальная эффективность подразумевает весь спектр удовлетворенности работника, наличие достаточной мотивации, отсутствие текучести кадров, благоприятный социально-психологический климат в коллективе, усиление сплоченности команды, лояльности и приверженности сотрудников целям компании. *На макроуровне* социальная эффективность работы предприятия выражается в снижении социальной напряженности в обществе, создании условий для развития человеческого потенциала, сокращения безработицы, развития системы социальной защиты, социального обеспечения и страхования, а также пенсионного обеспечения работников.

Кроме того, знание ведущего типа оргкультуры организации позволяет прогнозировать развитие и характер взаимодействия персонала, регулировать спорные вопросы, принимать эффективные управленческие решения. Результатом слабой кадровой политики, недостаточной информированности персонала, неэффективной системы мотивации, отсутствия внутрифирменной системы обучения и возможностей карьерного роста, неоднородности оргкультуры компании, а также следствием привлечения на вакантные места сотрудников, несоответствующих культуре компании, может являться нарушение кадровой безопасности предприятия, проявляющееся в различных формах сопротивления работников нормам, ценностям и требованиям организации.

Механизмы влияния организационной культуры на деятельность предприятия заключаются в том, что работники прогнозируют развитие ситуации и в соответствии с этим оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя их, они усиливают те или иные тенденции и создают, таким образом, адекватные им ситуации. При этом содержание организационной культуры определяется степенью личностной значимости профессионально-трудовой деятельности для большинства сотрудников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В целом для понимания взаимосвязи оргкультуры и эффективной деятельности персонала организации необходимо, прежде всего, хорошо представлять себе важнейшие ***особенности персонала***:

1) *особенности индивидуального трудового поведения*, которые определяются следующими параметрами:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность — предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;
- специфика мотивации — специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;
- индивидуальные ценности — общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;
- демографические (половые и возрастные) особенности;
- национальные и культурные особенности — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые определяют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях;

2) *особенности группового поведения*, связанные со следующими параметрами:

- особенности организационной культуры — ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;
- феномены групповой динамики — этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта;

3) *особенности поведения руководителей, членов управленческой команды*, которые являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать как:

- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
- членов некоторой группы, обладающих организационной культурой;
- функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения.

Полноценное понимание взаимосвязи между оргкультурой и эффективной деятельностью персонала возможно при условии анализа ***типов совместной деятельности людей***. Л.И. Уманский определил сущность совместной деятельности как способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем и выделил три типа взаимодействия[40]:

---

[40] См.: Уманский Л.И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии. — М., 1997.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1) *совместно-взаимодействующий тип,* который характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи; интенсивность труда исполнителей примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, малоизменчивы. Эффективность общей деятельности в равной степени зависит от труда каждого из участников;

2) *совместно-индивидуальный тип деятельности*, при котором взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого;

3) *совместно-последовательный тип*, который отличается от совместно-индивидуального временным распределением, а также порядком участия каждого в работе. Вначале в работу включается один участник, затем — второй, третий и т.д. Особенности деятельности каждого участника задаются спецификой целей преобразования средства в результат, характерных именно для этого участка технологического процесса.

С 1990-х гг. стали выделять особый тип совместной деятельности — *совместно-творческий*[41], для которого характерно *сотворчество*, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. С одной стороны, особенности совместно-творческого типа деятельности дают возможность каждому его участнику пробовать разные способы деятельности, обогащаться способами работы, присущими другим специалистам и сферам труда, а с другой стороны, — синергетический (взаимообогащающий) эффект дает мощный импульс развитию самой группы, выполняющей деятельность. Причем особенность этого типа деятельности в том, что индивидуальные вклады участников принципиально невычленимы.

Данные группы обычно обладают высокой гибкостью, изменчивостью и состава, и внутренней структуры, в зависимости от поставленных задач и условий их выполнения. Участникам совместно-творческой деятельности свойственна особая ориентация на профессиональное развитие. Для коллективов, избравших такой тип деятельности, основными ценностями становятся достижение нового знания, создание условий для индивидуального развития, уважение прав каждого участника.

Таким образом, современная эффективная кадровая политика должна учитывать характер причинно-следственных связей между

[41] См.: *Малиновский П.В.* Указ. соч.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

типами трудового поведения работников или их групп, (т.е. типами совместной деятельности) и типами отношений и ценностей, характерных для разных организационных культур (табл. 8.10).

Таблица 8.10

Влияние типов организационной культуры и типов совместной деятельности на особенности трудового поведения

Тип оргкультуры	*Тип совместной деятельности*	*Особенности трудового поведения*
Органическая	Совместно-взаимодействующий	Высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповую нравственность (нормы и ценности), а также традиционные способы поведения
Предпринимательская	Совместно-индивидуальный	Высокая инициативность, пассионарность, ориентация на результат и индивидуальные достижения
Бюрократическая	Совместно-последовательный	Высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах
Партисипативная	Совместно-творческий	Активность в плане повышения собственной профессиональной компетентности за счет участия в коллективной деятельности, ярко выраженная ориентация на сотрудничество со специалистами разных областей, гибкость смены позиций, ориентация на индивидуальное развитие
Диалоговая-знаниевая	Совместно-творческий	Особая активность каждого из участников процесса взаимодействия, а именно: активность в плане повышения собственной профессиональной компетентности за счет участия в коллективной деятельности

Источники: *Уманский Л.И.* Указ. соч.; *Малиновский П.В.* Указ. соч.; *Персикова Т.Н.* Указ. соч.

Данные табл. 8.10 свидетельствуют о наличии жесткой сущностной связи между типами организационной культуры, типами совместной деятельности и трудовым поведением работников. В то же время, как известно, трудовое поведение, соответствующее типам совместной деятельности, является только одним из элементов социально-трудовых отношений, методология и методика регулирования которых формируется в целостную кадровую политику. Целостность, неразрывность кадровой политики объективно обусловливает необходимость формирования содержательной взаимо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

связи между ней и организационной культурой. Поэтому в научной литературе и прикладных разработках отмечается высокая аналитическая и практическая значимость организационной культуры для выработки кадровой политики.

Рассмотренные выше признаки отдельных типов организационной культуры спроецированы на поэлементное содержание кадровой политики.

В табл. 8.11 дано представление об особенностях кадровой политики и типичном портрете «идеального» работника, присущих отдельным типам оргкультуры.

Таблица 8.11

Особенности кадровой политики для разных типов оргкультур

Тип оргкультуры	*Особенности кадровой политики*	*Черты «идеального» работника*
Культура власти	Поощряется сверхурочная работа, а командная не практикуется, внутрифирменные коммуникации построены на доверии, личном общении. Руководители избегают разделенную ответственность. Сотрудники способны самостоятельно эффективно работать. Рабочее место может быть создано специально для человека, который понравился руководству. Набор персонала и продвижение по карьерной лестнице часто осуществляются по критериям личной преданности или по схожести образа мыслей у кандидата с директором	Сотрудники, у которых присутствует стремление к риску, они хорошо себя чувствуют в среде с высоким уровнем неопределенности. Сотрудники самостоятельные, ответственные и психологически готовые к самостоятельной работе в рамках поставленной цели, обладают политической сообразительностью и ориентированы на власть
Культура роли	Роль (функция, позиция, должность, рабочее место) важнее человека, который ее играет. Четко описаны ролевые процедуры, должностные инструкции и коммуникационные процедуры (например, порядок документооборота). Не поощряется сверхурочная работа. Тонкая прослойка топменеджмента занимается стратегическим развитием и координацией работы фирмы. Отбор персонала производится по принципу соответствия качеств кандидата требованиям должностной позиции. Организации гарантируют людям безопасность и предсказуемость	Сотрудники, психологический склад которых требует стабильности и определенности, четкости и ясности. Ответственность за все происходящее отдается руководителю. Люди, которые ориентированы на власть, честолюбивы и интересуются результатами больше, чем средствами, смогут работать в такой оргкультуре только в высшем менеджменте

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 8.11

Тип оргкультуры	*Особенности кадровой политики*	*Черты «идеального» работника*
Культура задачи	Работа оценивается по результату решения задачи. Готовность проявлять инициативу и брать на себя ответственность напрямую связана с тем, что сотрудники осязают свою причастность к происходящему в организации и могут в полной мере реализовать собственный потенциал. Оргкультура держится на идее «наша компания» и способствует формированию чувства «мы»	Сотрудники — прагматичные профессионалы, готовые приспосабливаться к требованиям работы. Обладают самомотивацией, ориентируются на разнообразную работу, не склонны к рутине. Люди ждут уважительного отношения к себе и сами так же относятся к партнерам по работе
Культура личности	При подборе персонала кроме профессиональной компетенции нужно учитывать склонность людей к деятельности «свободного художника». К любому контролю извне они относятся с неприязнью, воспринимая его как ущемление своих интересов	У сотрудников очень велика потребность в независимости, при этом они склонны к объединению для имиджевой поддержки, поиска корпоративных клиентов. Люди с сильной творческой ориентацией, которым важно, чтобы им давали возможность самостоятельно работать и не вмешивались в их дела

Источник: Черных Е.А. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М., 2006. С. 124—125.

Как видим, оргкультура, ориентированная на власть, коррелируется с кадровой стратегией взаимных обязательств, культура роли – с кадровой стратегией патернализма, культура задачи – с кадровой стратегией свободного агента, культура личности – с кадровой вторичной стратегией[42].

Поскольку, как уже было отмечено в главе 6, каждый тип кадровой политики реализуется на основе собственных принципов, своих методов управления персоналом, алгоритмов управленческих решений, подтверждается вывод о необходимости при реализации концепции экономики персонала опираться на принципы оргкультуры. Типовой портрет (черты) идеального работника может служить предпосылкой разработки системы мотивации персонала, компенсационного пакета и др. Тем самым, на основе знаний об оргкультуре можно получить представление о вероятной «цене» рабочей силы, о профилях карьерного роста и др.

[42] Более подробно — см. табл. 6.1.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Данный сопряженный анализ дал представление о взаимосвязи типа оргкультуры и типа кадровой политики, на основе которого можно сформировать представление о стратегии в управлении этими процессами. Углубление данного сопряженного анализа может служить основой социально-экономических управленческих решений.

Для этого необходимо рассматривать влияние оргкультуры на отдельные направления кадровой политики, отбор персонала, оценку и аттестацию персонала, его мотивацию (табл. 8.12).

Таблица 8.12

Фактор организационной культуры в системе управления персоналом

Направления кадровой политики	***Влияние особенностей оргкультуры на практику управления персоналом***
Отбор персонала	В настоящее время особое внимание уделяется не только профессиональной пригодности кандидата, его опыту и знаниям, но и соответствию его личностных особенностей типу оргкультуры компании. В зависимости от типа внутрифирменной культуры требования к кандидату различны. Отбор сотрудников может производиться по трем параметрам: соответствие кандидата характеру оргкультуры (понимание и принятие миссии, целей и ценностей компании, отношение к коллегам и работе, мотивы трудовой деятельности, принятие стиля руководства); личностные качества и способности; базовые профессиональные компетенции. Определение необходимых для данной должности компетенций представляет собой универсальный механизм отбора персонала в соответствии с оргкультурой и служит для ее укрепления
Продвижение внутри организации	Особенности карьерного роста сотрудников зависят от основных параметров, заложенных в оргкультуру: практика отбора собственных сотрудников на открываемые вакансии, «выращивание» сотрудников изнутри или внешний набор; скорость и критерии продвижения, возможность «перепрыгивания» через ступеньки карьерной лестницы и т.п. Кадровая стратегия и политика компании позволяет изучить динамические аспекты вхождения работника в оргкультуру, оценить долгосрочные перспективы его трудовой деятельности в организации
Мотивация	Производительность труда увеличивается за счет повышения личной заинтересованности работника в результатах своего труда. Если человек неэффективно работает, значит, в существующих трудовых отношениях такое поведение является для него оптимальным, а искусство менеджмента состоит в том, чтобы личную оптимальность человека поставить на службу организации, ее целям и миссии, т.е. использовать соответствующие методы и способы мотивации. Оргкульту-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 8.12

Направления кадровой политики	*Влияние особенностей оргкультуры на практику управления персоналом*
Мотивация	ра может способствовать многомерному раскрытию человеческих способностей в случае успешной социализации работника в эту культуру, либо подавлять его индивидуальность из-за принципиальной несовместимости с культурой. Параметры оргкультуры, принятой на предприятии, будут основным формирующим и развивающим фактором для персонала этой организации
Оценка и аттестация персонала	При оценке персонала чаще всего оцениваются два параметра: производственная результативность работника (с выходом на нормирование труда) и его личные качества — характеристики сотрудника, набор которых варьируется в зависимости от специфики деятельности организации, конкретных должностей и особенностей оргкультуры. Поэтому существуют два направления оценки: оценка труда и оценка персонала. Эффективность применения различных систем оценки в разных типах культур не одинакова, что объясняется разными параметрами, критериями и требованиями, предъявляемыми к персоналу, его личным качествам, компетенции и результативности деятельности. Система оценки свидетельствует о сути того, как организация принимает в расчет личность и ее активность. Эти системы связаны с ценностями, задействованными сознательно или подсознательно в системах управления. Целью оценки и аттестации персонала является определение результативности, качества труда и рост эффективности использования кадрового потенциала компании в соответствии с требованиями ее оргкультуры. В логично продуманной и выстроенной оргкультуре при любых системах и методах оценки всегда нужно выходить на критерии и нормы именно этой культуры. Качества и способности сотрудников усиливают или ослабляют тот или иной тип культуры. Креативность мышления менеджеров по персоналу заключается в способности переосмыслить традиционные подходы с позиций своей культуры
Развитие коммуникаций	Внутрифирменное общение носит личностный характер, зависящий от внутренних мотивов и ценностей людей, поэтому коммуникации — это не только процесс обмена информацией, но обмен в целом поведенческими моделями, характеризующими принадлежность к определенной оргкультуре. Внешние коммуникации помогают организации решить проблему адаптации к изменениям внешней среды, а внутренние служат важным проводником оргкультуры через формальные иерархические каналы распространения информации и через неформальное общение между сотрудниками. Эффективные коммуникации — необходимое условие достижения организацией своих целей. Развивая свою оргкультуру, компания должна встраивать в нее органичные коммуникации, способствующие укреплению и совершенствованию ее культуры. Основные вопросы, которые должна решить орга-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 8.12

Направления кадровой политики	*Влияние особенностей оргкультуры на практику управления персоналом*
Развитие коммуникаций	низация, какие коммуникации являются приоритетными: внешние или внутренние, нисходящие или восходящие, вербальные или невербальные, а также определить степень открытости и доступности информации для сотрудников
Формирование лояльности	Каждая оргкультура понимает лояльность по-своему (до какой степени можно доверять тому или иному сотруднику, насколько он предан и верен, сколько конфиденциальной информации ему можно сообщить), используя свои критерии и требования
Модели лидерства	Лидеры-основатели компании, являются, как правило, создателями и носителями оргкультуры. Они закладывают основы общекорпоративных ценностей, определяют кодекс и регламенты поведения, формулируют миссию, разрабатывают стратегию, об их поступках складываются легенды и истории. Лидеры-менеджеры проводят политику следования нормам оргкультуры в повседневном трудовом процессе, осуществляют обучение сотрудников ценностным установкам компании, прививают нравственные ориентации и укрепляют лояльность, осуществляют контроль, регулируют процесс найма персонала, мотивацию, карьерный рост и т.п. Неформальные лидеры, приверженные своей организации, являются примером для подражания, демонстрируют преданность и верность компании, поддерживают ее целостность, создают адекватный культуре микроклимат в коллективе, развивают наставничество, передают опыт и восприятие оргкультуры молодежи

Источник: Черных Е.А. Указ. соч. С. 71—73.

В заключение можно сказать, что организационная культура является одновременно и важнейшим механизмом, и эффективным инструментом кадровой политики, которая на ее основе может обеспечивать гармонизацию экономических и социальных отношений на уровне индивидов, организации и общества в целом.

РЕЗЮМЕ

Понятие организационной культуры прочно завоевало свое место в системе социально-трудовых отношений, где она проявляется в рамках своей двуединой сущности — одновременно как элемент и инструмент управления персоналом. Организационную культуру в целом можно определить как условную систему, состоящую из набора правил, норм, принципов, ценностей и стандар-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тов, определяющих взаимодействие и согласованность членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений и ключевых факторов развития предприятия. Она не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования компании в долгосрочной перспективе.

Одной из важнейших задач в управлении персоналом в последнее десятилетие специалисты называют идентификацию типа организационной культуры компании. Основной целью выделения разных типов организационных культур является *выявление факторов экономической и социальной эффективности организации с данным типом культуры* и на этой основе *выработка оптимальных методов управления персоналом в рамках каждого типа, совершенствование социально-трудовых отношений и достижение социально-экономической эффективности.*

В настоящее время исследователями предложен широкий спектр типологий организационной культуры, поэтому очень важна систематизация, которая призвана повысить эффективность их использования. В рамках каждого подхода к типологии используются определенные критерии, позволяющие выделить ведущие тенденции в жизнедеятельности различных предприятий и организаций. В основном исследователи используют для типологии культур параметры внутреннего функционирования — организационную структуру предприятия, систему управления (источники власти, наличие формальных и неформальных лидеров, рабочих групп, команд, способы делегирования полномочий, коммуникации), наличие ценностей и норм, скорость реагирования на изменение внешней среды и т.п. Оправданным представляется также использование динамического подхода для выделения типов организационных культур, когда исходной предпосылкой принимается наличие временной последовательной смены типов культур в зависимости от особенностей социально-трудовых отношений.

Систематизация различных типологий организационных культур и соотнесение выделяемых типов культур позволит сравнить аналитические и прикладные возможности существующих подходов, определить сферу их применения в практике управления персоналом, выделить преимущества и недостатки той или иной типологии. Укрупненно все типологии принято делить на группы, в зависимости от того, на основании какого обобщенного критерия осуществляется типология: (1) ценности, отношения, личностные качества и особенности поведения; (2) система распределения власти, полномочий и ответственности; (3) организационно-функ-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

циональные параметры и особенности взаимодействия с внешней средой.

Одной из важнейших проблемных сторон классификаций является типология по разнородным критериям, которые зачастую оказываются несопоставимыми. Критериальное поле и типы культур нельзя отобразить в одном многомерном пространстве, так как одна и та же организация может относиться к разным типам в зависимости от того, какой критерий является доминирующим. По-видимому, решением данной проблемы может быть более тщательный выбор критериев, которых не должно быть слишком много. Лучше всего произвести деление по одному определенному основанию. При типологии в качестве критериев не должны использоваться свойства, отсутствующие в самом понятии организационной культуры.

В каждом конкретном случае необходимо предварительное изучение организационной культуры с позиций целевой функции организации, ее истории, сферы деятельности и локальных особенностей функционирования. Выбор типа организационной культуры является весьма индивидуальным и зависит от ряда обстоятельств. Не может быть единственной идеальной оргкультуры. Каждая компания должна самостоятельно определить, какой тип культуры наиболее эффективен для нее в данной внешней среде и при наличии данных внутренних ресурсов (трудовой потенциал, технологии, система управления); нужно ли доминирование определенного типа культуры или лучше сохранить баланс типов, взяв из каждого наиболее ценные характеристики.

Наличие многообразных классификаций типов организационных культур объясняется выделением некоторыми исследователями различных параметров (критериев). Так, Ф. Тромпенаарс предложил два основных параметра: равенство – иерархия; ориентация на человека (личность) – на задачу (цель); Р. Акофф основывался на критерии отношения власти в группе/организации; Т. Дил и А. Кеннеди выявили два признака: степень риска, свойственную деятельности организации, и скорость обратной связи или оценки принятых решений.

Несмотря на использование широкого спектра критериев, разные авторы с достаточно высокой степенью совпадения описывают четыре основных типа культур, которые условно можно назвать корпоративным, бюрократическим, рыночным и индивидуалистическим.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Некоторые классификации имеют исключительно научно-теоретическую значимость, другие типологии взаимно дополняют друг друга, например типология на основе структуры организации Д. Коула дополняет типологии К. Хэнди, Ф. Тромпенаарса и Р. Акоффа. Т.Дил и А.Кеннеди выделяют похожие типы культур и, по сути, описывают специфику разных сфер деятельности. Основные преимущества названных типологий в том, что они констатируют влияние организационной культуры на развитие работников, устанавливают связь между сферой деятельности компании и ее оргкультурой. В типологии М. Бурке исследуется связь оргкультуры и особенностей взаимодействия с внешней средой, размером и структурой компании и трудовой мотивацией персонала. В типологии на основе типов управления устанавливается зависимость типа культуры от преобладающей в компании управленческой формы (коллективистская, рыночная, бюрократическая, демократическая или диалоговая-знаниевая).

Типологии К. Хэнди, Т. Дила и А. Кеннеди, а также типология конкурирующих ценностей Камерона—Куинна помогают определить качественные характеристики персонала, необходимые для разных типов культуры, выбрать адекватные инструменты кадровой политики.

Г. Хофстеде выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола. Он выделил пять аспектов, характеризующих работников и организацию в целом: индивидуализм – коллективизм; дистанция власти; стремление к избежанию неопределенности; мужественность – женственность; долгосрочная — краткосрочная ориентация.

С точки зрения практической значимости менеджерам по персоналу и руководителям имеет смысл использовать те классификации, которые предполагают наличие адекватного инструментария диагностики оргкультуры и отнесения ее к тому или иному типу. Таковы, например, типологии К. Хэнди, Г. Хофстеде, Камерона—Куинна, для которых составлены специальные опросники. Возможность графического отображения особенностей того или иного типа культуры предоставляют типологии К. Хэнди и Камерона—Куинна, что удобно для руководителей.

Развитая организационная культура обеспечивает экономическую и социальную эффективность компании. *Экономическая эффективность* отражается в финансовых результатах деятельности

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

предприятия. Кроме того, знание ведущего типа культуры организации позволяет оценивать совместимость культур, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы, эффективно принимать управленческие решения. *Социальная эффективность* подразумевает удовлетворенность работника, достойные условия труда, адекватную мотивацию, отсутствие текучести кадров, благоприятный социально-психологический климат в коллективе. На макроуровне социальная эффективность работы предприятия выражается в снижении социальной напряженности в обществе, создании условий для развития человеческого потенциала, сокращении безработицы, развитии системы социальной защиты, социального обеспечения и страхования, а также пенсионного обеспечения работников.

Сегодня уровень конкурентоспособности организации все больше зависит от степени ее превосходства в области практического управления, в том числе эффективного управления персоналом. По нашему мнению, организационная культура может рассматриваться как инструмент принятия эффективных управленческих решений и, в частности, как инструмент кадровой политики. Результатом слабой кадровой политики, недостаточной информированности персонала, неэффективной системы трудовой мотивации, отсутствия внутрифирменной системы обучения и возможностей карьерного роста, неоднородности оргкультуры компании, а также следствием привлечения на вакантные места сотрудников, несоответствующих культуре компании, может являться нарушение кадровой безопасности предприятия, проявляющееся в различных формах сопротивления работников нормам, ценностям и требованиям организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы типы организационных культур? Приведите примеры различных типов организационных культур.
2. Каковы принципы составления классификации организационных культур Т. Дила и А. Кеннеди? Охарактеризуйте каждый из них.
3. Какие уровни можно выделить в организационной культуре? Расскажите о различных классификациях уровней организационной культуры (по Э. Шейну, по Т. Дилу и А. Кеннеди).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Всегда ли в состав организационной культуры входит доминирующая культура и субкультуры? Чем это вызвано? При каких условиях в организации возникают контркультуры?

5. Каковы отличия сильной организационной культуры? Докажите ее воздействие на успех организационной деятельности.

6. Легко ли изменить организационную культуру? Почему? Какие факторы или события могут повлиять на этот процесс?

7. Приведите примеры взаимосвязи типа организационной культуры и организационной эффективности (экономической и социальной).

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. — М., 1985.
2. *Базаров Т.Ю., Малиновский П.В.* Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. — М.: ЮНИТИ, 1996.
3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002.
4. *Камерон К.С., Куинн Р.Э.* Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.
5. *Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.* Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2006.
6. *Коновалова В.Г.* Управление персоналом организации. — М., 2001.
7. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2001.
8. *Маслов В.И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Финпресс, 2004.
9. *Олдхэм Д.* Культура организации. Книга 8. – Жуковский: МЦДО «ЛИНК», 1992.
10. *Персикова Т.Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. – М.: Логос, 2002.
11. *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках эффективного управления. – М., 1986.
12. *Радугин А.А.* Основы менеджмента. — М., 2000.
13. *Роббинз С.* Основы организационного поведения. – М.: Вильямс, 2006.
14. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

15. *Спивак В.А.* Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001.
16. *Тесакова Н.В.* Миссия и корпоративная культура. – М.: РИП-Холдинг, 2003.
17. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002.
18. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000.
19. *Хофстеде Г.* Организационная культура. – В кн.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002.
20. *Черных Е.А.* Методические подходы к определению и изучению организационной культуры предприятия. – М.: МАКС-Пресс, 2006.
21. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002.
22. *Burke M.W. Organization Development: Principles and Practice. – Boston, Toronto: Little, Brown and Co., 1982.*
23. *Cole D.W. Professional Suicide — Or Organizational Murder. — Cleveland: Organizational Development Institute of Ohio, 1989.*
24. *Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life. Reading. Mass: Addison-Wesley, 1982.*
25. *MBA Management Models. Sue Harding and Trevor Long. Gower, cop. 1998. — 30. Cultural web (pp. 141—144); 32. Four organizational cultures (pp. 149—153); 20. Globalisation and the Organisation across Cultures (pp. 627—644).*
26. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Mary Jo Hatch. Oxford University Press, 1997. — 7. Organizational Culture (pp. 200—240).*
27. *Ouchi W.G. Theory Z. Reading: Addison-Wesley, 1981.*
28. *Shein E.H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.*
29. *Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy: The New Corporate Cultures. Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering. – Perseus Publishing. Cambridge, Massachusetts. Cop. 1999 by Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy.*
30. *Trompenaars F. Riding the Waves of Culture. London: The Economist Books, 1993.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Глава 9

КОНФЛИКТНЫЕ ПОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Для принятия эффективных решений в сфере экономики персонала необходимо иметь представление о конфликтных полях, существующих в организации. Сложность устройства и функционирования почти любой организации, разнонаправленность целей, интересов и мотивов субъектов социально-трудовых отношений предопределяют неизбежность возникновения противоречий. Социально-трудовые отношения — это, по существу, и есть пространство возникновения, существования, развития и разрешения конфликтов. Наличие конфликтов в организации, в свою очередь, выступает как источник новых потенциальных противоречий между субъектами социально-трудовых отношений, формируя тем самым «ловушку конфликта».

Порожденные противоречиями конфликты в организациях являются в последние десятилетия предметом пристального внимания и исследователей, и специалистов, по крайней мере, по двум причинам. С одной стороны, конфликт в коллективе резко снижает производительность труда работников, ухудшает психологический климат, как следствие снижает конкурентоспособность организации и др. С другой стороны, отсутствие конфликтов рассматривается специалистами как признак застоя, консервативности, отсутствие инновационного развития организации, ибо последнее, как известно, всегда является зоной проявления повышенной конфликтности. Поэтому эффективность управления конфликтами в организации считается одним из важнейших признаков эффективного управления трудом и персоналом.

Для того чтобы получить представление о конфликтах, управлении ими в контексте целей экономики персонала необходимо:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- во-первых, ознакомиться с основными понятиями, раскрывающими сущность противоречий и конфликтов в организации, их соотношение, а также структуру конфликтов, их причины, механизм возникновения, виды и типологию;
- во-вторых, получить представление об эволюции взглядов на конфликт и его причинах в основных научных школах;
- в-третьих, изучить основные положения о природе конфликтных полей в социально-трудовых отношениях в разрезе подсистем управления предприятием и направлений кадровой политики;
- в-четвертых, ознакомиться с основными этапами управления конфликтами — диагностированием, прогнозированием, профилактикой конфликтов и их разрешением в организации;
- в-пятых, рассмотреть трудовые споры как вид трудового конфликта, который разрешается на основе правовых актов.

Конфликт является предметом изучения разных дисциплин — социологии, психологии, философии, политологии, педагогики, военного дела и др. Каждая из этих наук предлагает свои подходы к изучению конфликтов, их типологии, методам диагностирования и разрешения. В данном учебнике основными объектами анализа являются, безусловно, трудовой конфликт и круг вопросов, возникающих в связи с его возникновением, формированием, развитием и разрешением.

9.1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ

На формирование конфликтов в организации оказывают влияние как внешние экономические и социально-политические факторы, воздействующие на организационную систему извне, так и многочисленные внутренние организационные, управленческие, экономические, социально-психологические и личностные причины, носящие как объективный, так и субъективный характер. К причинам разногласий относят, например, условия работы, не соответствующие признанным или установленным стандартам; неэффективный менеджмент, игнорирующий законные интересы работников и др. К возникновению конфликта его участников может подталкивать и правовая неурегулированность трудовых отношений.

Если в организации возникает конфликт из-за столкновения и разногласия субъектов, действующих в сфере трудовых отношений,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вызванного несовпадением (противоположностью) общих и частных интересов, несовместимостью мотивов и целей, и он может быть разрешен сторонами добровольно в результате переговоров, то это — ***трудовой конфликт***. Но если конфликт не разрешается его участниками и возникает необходимость привлечения специальных органов к его разрешению, тогда конфликт перерастает в ***трудовой спор***. Таким образом, следует отличать трудовые конфликты от трудовых споров в организации. Это *исходный критерий* структуризации конфликтов в организации (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Различия трудового конфликта и трудового спора в организации

Трудовой конфликт[1]	***Трудовой спор***
Может возникнуть в организации и урегулироваться добровольным, мирным путем посредством переговоров и не перейти в трудовой спор	Конфликтная ситуация по поводу применения правовых актов по труду, рассматриваемая в юрисдикционном[2] органе (КТС, суд)

Этот подход определяет дальнейшую логику изложения проблемы трудовых конфликтов и споров в организации в данной главе. Начнем с изучения специфики трудовых конфликтов в организации.

9.1.1. ПРОТИВОРЕЧИЯ И КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Противоречия в организации: форма, характер, уровни и место возникновения. Различные группы противоречий в организации принято классифицировать по ряду критериев — по форме выражения, по характеру, по месту возникновения.

По форме выражения все противоречия делятся на объективные и субъективные.

По характеру противоречия организационной системы можно разделить на экономические, организационные, социально-психологические, юридические[3]. Характер противоречий указывает на характер механизмов их разрешения.

[1] Далее по тексту главы употребляются термины: «конфликт в организации» или «трудовой конфликт», которые идентичны по смыслу.

[2] Юрисдикционный орган — орган, обладающий правом решать правовые вопросы.

[3] См.: *Половинко В.С.* Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова. — М.: Информ-Знание, 2002. — С. 285—286.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Экономические противоречия являются наиболее сложными, поскольку затрагивают самую значимую часть отношений — по поводу цели использования рабочей силы в организации, экономической эффективности деятельности системы. Их существование обусловлено разделением труда в организации, ограниченностью экономических ресурсов, экономической природой главной цели существования предпринимательских организаций в рыночных условиях. Экономические противоречия концентрируют в себе в наиболее сжатой форме все другие виды противоречий. Разрешение и регулирование экономических противоречий возможны при использовании преимущественно экономических методов управления.

Организационные противоречия возникают из-за необходимости упорядочивания и структуризации, организации коммуникативных связей между элементами организационной системы, их взаимодействий. Соединение в рамках одной организации разных элементов предполагает наличие некоторых механизмов, объединяющих эти элементы и направляющих на единую цель организационной системы. Необходимость согласований между элементами вызвана участием разных субъектов и многообразием форм проявления объекта управления.

Социально-психологические противоречия обусловлены субъективным социально-личностным восприятием объективного социально-экономического положения и управленческих воздействий.

Юридические противоречия являются следствием недостатков в правовом обеспечении деятельности по управлению персоналом, а также в неполном учете интересов различных субъектов в нормативных документах.

По месту возникновения противоречия делятся на обусловленные внешней и внутренней средой.

Внешняя среда организации включает в себя факторы и социальные условия окружающей среды: экономическую политику государства и региональных органов власти, состояние рынка труда, уровень оплаты видов труда, использующихся в организации, социальную напряженность, развитие социальной инфраструктуры, деятельность организаций-конкурентов и др.

Между системой управления персоналом и внешней относительно нее средой возникают *межсистемные противоречия*.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Видные отечественные специалисты в области управления персоналом — Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова[4] и др., обращают внимание на три важнейшие характеристики окружающей среды, в которой организация осуществляет свою хозяйственную деятельность и которые чреваты противоречиями: 1) *обеспеченность ресурсами — финансовыми, материальными, трудовыми (скудная — обильная)*. Их избыток / недостаток, как правило, сопровождается нерациональным их использованием, снижением эффективности работы, а недостаток ресурсов может вызвать конфликты; 2) *динамичность окружающей среды (подвижная — стабильная), степень ее подвижности в ответ на изменяющиеся условия*; 3) *степень сложности осуществления хозяйственной деятельности в зависимости от уровня конкуренции в отрасли и на региональном рынке продуктов и услуг (простая — сложная)*.

По мнению В.С. Половинко, другого известного специалиста по управлению персоналом, между системой управления персоналом и внешней средой возникают и *частные противоречия* (табл. 9.2)[5].

Таблица 9.2

Частные противоречия между системой управления персоналом организации и внешней средой

Возможности, интересы организации и системы управления персоналом	*Ситуация, требования внешней среды*
Наличие специалистов определенного профиля и квалификации на региональном рынке труда	Отсутствие таких специалистов либо недостаточное их количество
Оптимизация издержек на содержание персонала	Высокий уровень оплаты труда на предприятиях-конкурентах
Наличие производственных технологий с неблагоприятными условиями труда	Высокие требования потенциальных работников к условиям труда
Незнание норм трудового законодательства вследствие низкой квалификации сотрудников отдела кадров. Наличие ресурсов для обеспечения соблюдения норм	Соблюдение норм трудового законодательства
Экономическая направленность деятельности	Социальная защита населения
Оптимизация численности персонала	Снижение уровня безработицы
Экономия затрат на персонал, отсутствие возможностей для обучения персонала	Развитие трудового потенциала региона

[4] См.: *Одегов Ю.Г., Карташова Л.В.* Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие для вузов.— М.: Экзамен, 2004. — С. 34—35.

[5] *Половинко В.С.* Указ. соч. С. 287.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 9.2

Возможности, интересы организации и системы управления персоналом	***Ситуация, требования внешней среды***
Отсутствие квалифицированных менеджеров по кадрам, экономия на управленческих расходах	Повышение самостоятельности организаций, в том числе в управлении персоналом
Экономическая самостоятельность организаций	Реализация экономической и социальной политики государства и региона
Снижение текучести кадров	Конкурентная борьба на рынке труда

Анализируя *внутреннюю среду организации*, ее функциональную структуру, цели и задачи, ресурсы, технологии и коммуникации, В.С. Половинко[6] наиболее глубоко, на наш взгляд, раскрыл возникновение *внутрисистемных противоречий* в области социально-трудовых отношений и управления персоналом: противоречия между основными блоками (подсистемами) организации — стратегическим, содержательным и обеспечивающим; между различными внутриорганизационными социально-трудовыми процессами; между отдельными характеристиками (качествами) персонала, между отдельным работником и коллективом, между социальными группами, между целевыми объектами управления персоналом; между целевыми объектами управления — между результативностью труда, трудовым поведением или отношением к труду; между субъектом и объектом управления персоналом (между работодателем и работником).

Однако, как известно, не каждое противоречие переходит в конфликт.

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимо, чтобы:

а) ситуация была значима для участников конфликтного взаимодействия;

б) существовало препятствие, которое воздвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками;

в) возникло превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной из сторон.

Конфликт в организации: определение, составные элементы, структура. Прежде всего рассмотрим различные подходы к оп-

[6] См.: Там же.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ределению конфликта и основные элементы структуры конфликта[7].

В научной литературе встречаются многочисленные определения конфликтов, которые можно свести к четырем основным подходам к их пониманию[8].

В рамках ***первого подхода*** конфликт можно определить как столкновение сторон, интересов, мнений, сил, различных типов мышления, каждый из которых претендует на репрезентативность, перерастание конфликтной ситуации в открытое противоборство, противодействие; борьбу за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника. Представители данного подхода рекомендуют гасить конфликты.

С позиции ***второго подхода*** конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации. Сторонники данного подхода считают, что блокада конфликта хуже самого конфликта.

Представители ***третьего подхода*** считают, что конфликт — это ситуация, в которой есть возможность углубленного исследования объекта (среды), которая затем может перейти к исследованию собственных форм мышления и выяснения того, почему мнения участников конфликта о фактах и проблемах действительно расходятся.

Понимание трудового конфликта экономистами-трудовиками (***четвертый подход***) отвечает по существу логике предыдущих подходов. Они рассматривают конфликт в организации как один из типов социально-трудовых отношений, предельный случай обострения противоречий в трудовой сфере[9].

Характерными чертами трудового конфликта, как и любого другого, являются:

а) неопределенность исхода, т.е. ни один из участников конфликта заранее не знает решений, которые принимают другие участники;

---

[7] Конфликт в организации следует отличать от организационного конфликта, под которым обычно имеют в виду не всякий конфликт, происходящий в рамках организации, а такой, который вызван какими-либо специфическими организационными свойствами, структурными особенностями и др.

[8] См., к примеру: *Козер Л.* Функции социального конфликта. — М., 2000; Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. — 1994. — № 5, и др.

[9] См.: Экономика труда и социально-трудовые отношения/ Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. — М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996. — С. 55.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

б) различие целей, отражающих как не совпадающие интересы различных сторон, так и интересы одного и того же лица;

в) образ действия каждой из сторон.

Основными элементами конфликта принято считать субъекты, объекты (предметы), отношения, конфликтогены, ситуации, инциденты, мотивы и позиции конфликтующих сторон, причины и механизм возникновения конфликтов.

Субъекты конфликта (участниками конфликтного взаимодействия) — отдельные личности, группы, организации.

Объект конфликта — предмет спора (на что претендует каждая из конфликтующих сторон и что вызывает взаимное противодействие).

Конфликтные отношения — форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для завершения конфликта.

Конфликтогены — слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту (к примеру, менторские отношения, нечестность и неискренность и др.)[10].

Конфликтная ситуация — не что иное как накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия по какому-либо поводу: противоположные цели, несовпадение интересов и желаний, различные взгляды на решение производственных вопросов и т.д., и создающие почву для реального противоборства между ними.

Однако конфликт не возникает вместе с конфликтной ситуацией, а разгорается в результате неудачного действия одной из сторон — инцидента.

Инцидент — стечения обстоятельств, являющихся поводом для конфликта, активизация деятельности одной из сторон, ущемляющей интересы другой. Существуют информационный инцидент, деятельностный инцидент и др.

Мотивы конфликта — внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

Позиции конфликтующих сторон — то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Причины конфликта — явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях

[10] Более подробно о типах конфликтных ситуаций см.: *Емельянов С.М.* Указ. соч. — С. 28.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его.

Большинство отечественных и зарубежных исследователей[11] чаще всего выделяют следующие *причины* конфликтов в организации:

1) *неточность и неполнота правил и регламентов как таковых,* так как они разрабатываются людьми;

2) *объективное расхождение целей и интересов работников разных подразделений в организациях*;

3) *причины, носящие субъективный характер*:

а) *организационно-управленческие* — недостатки руководителя, обусловленные нарушением или невыполнением им своих организационных, распорядительных, управленческих функций;

б) *правовые* — нарушения законов, прав, финансовой дисциплины как со стороны руководителя, так и со стороны коллектива;

в) *психологические* — психологическая несовместимость, предвзятая негативная установка.

По мнению некоторых авторов (Л. Гьюлик, Л. Урвик), многие причины конфликтов в организации проистекают из нарушения принципов строительства организации, разработанных в классической теории организаций — принципов департаментализации, разделения власти, диапазона контроля, делегирования и соответствия[12].

Одними из частых причин возникновения конфликтов в организации являются неопределенность технологии; многоначалие; наличие у руководителя слишком большого количества подчиненных; порочный круг управления, когда власть, ответственность, средства, функции нечетко распределены среди сотрудников.

В соответствии с теорией конфликта универсальным источником конфликта традиционно считается несовместимость претензий сторон из-за ограниченности возможностей их удовлетворения. Следовательно, конфликт в организации вечен, потому что невозможно создание такой общественной системы, при которой бы потребности всех были полностью удовлетворены.

В *механизме возникновения конфликтов* формируются причинно-следственные связи между вышеназванными составными элементами конфликта (рис. 9.1).

---

[11] См., к примеру: *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: пер. с англ. — М.: «Дело ЛТД», 1995; Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 1998.

[12] См.: Моргунов Е. Управление персоналом: исследования, оценка, обучение. — М.: «Бизнес-школа "Интел-синтез"», 2000. — С. 113.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

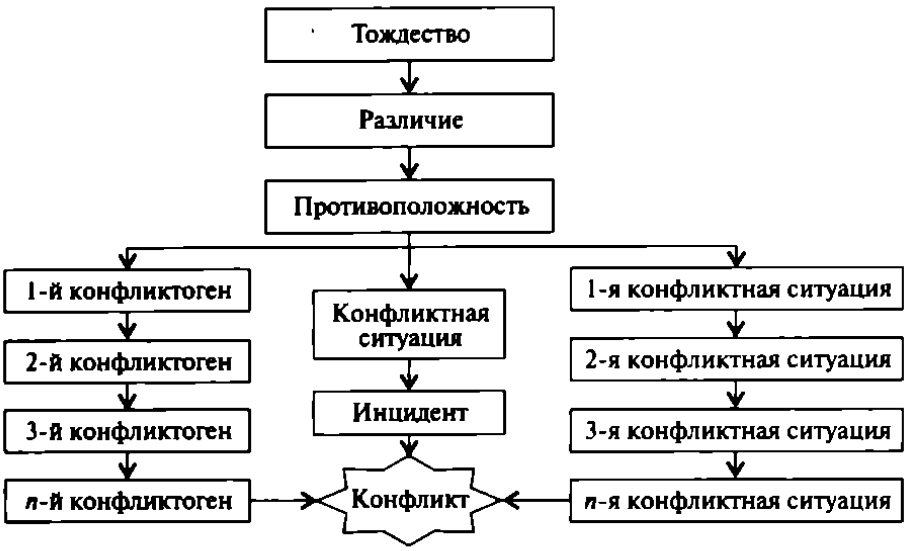


Рис. 9.1. Противоречия и механизм возникновения конфликтов в организации

9.1.2. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Необходимость управления конфликтами достаточно давно поставило специалистов перед задачей разработки типологии конфликтов, которая, как известно, дает возможность: идентифицировать и диагностировать конфликты и выявлять типичные управленческие действия по их разрешению. Типология конфликтов проводится по различным основаниям. Исходной считается структуризация конфликтов по масштабам и субъектам.

В зависимости от критериев выделяют различные типы (уровни) конфликтов в организации.

В зависимости от ***масштабов, субъектов конфликтного взаимодействия*** выделяют следующие типы конфликтов:

- *внутриличностные*, связанные со столкновением противоположно направленных мотивов личности. К ним относятся *мотивационный конфликт* (между «хочу» и «хочу»); *нравственный* конфликт (между «хочу» и «надо»); *конфликт нереализованного желания* (между «хочу» и «могу»); *ролевой конфликт* (между «надо» и «надо»); *адаптационный конфликт* (между «надо» и «могу»); *конфликт неадекватной самооценки* (между «могу» и «могу»); *невротический конфликт*. Кроме того, может возникнуть *неосознанный внутриличностный конфликт*, основу которого составляют любые не полностью разрешенные в прошлом конфликтогенные ситуации, о которых уже забыли, но

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которые существуют на бессознательном уровне и воспроизводятся непроизвольно в аналогичных прошлым обстоятельствах;

- *межличностные*, субъектами которых выступают две личности;
- *конфликты «личность—группа» (внутригрупповые)*, субъектами которых становятся, с одной стороны личность, а с другой — группа (микрогруппа);
- *межгрупповые*, субъектами которых выступают малые социальные группы или микрогруппы.

В зависимости от ***предмета конфликта*** выделяют *реалистичные (предметные) конфликты*, имеющие четкий предмет, и *нереалистичные (беспредметные)*, которые не имеют предмета или имеющийся предмет является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта.

В зависимости от ***осознания цели конфликта и его объективности*** выделяют целенаправленный объективный; нецеленаправленный объективный; целенаправленный субъективный и нецеленаправленный субъективный.

В зависимости от ***институциональности*** можно выявить *абсолютный институционализированный* конфликт.

Если принять за критерий ***мотивацию конфликта и субъективные восприятия ситуации*** можно выделить следующие типы конфликтов:

- *ложный*, когда субъект воспринимает ситуацию как конфликтную, хотя реальных причин нет;
- *потенциальный*, когда существуют реальные основания для возникновения конфликта, но пока одна из сторон или обе стороны в силу тех или иных причин (например, из-за недостатка информации) еще не осознали ситуацию как конфликтную;
- *истинный*, характеризующий реальное столкновение между сторонами и имеющий следующие разновидности:

  а) *конструктивный*, возникший на основе реально существующих между субъектами противоречий;

  б) *случайный*, возникший по недоразумению или случайному стечению обстоятельств;

  в) *смещенный*, возникший на ложном основании, когда истинная причина скрыта;

  г) *неверно приписанный* — конфликт, в котором истинный виновник, субъект конфликта, находится за «кулисами» проти-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

воборства, а в конфликте задействованы участники, не имеющие к нему отношение.

В зависимости от ***психического состояния сторон и соответствующего этому состоянию поведения людей в конфликтных ситуациях*** выделяют следующие типы конфликтов:

- *конфликт целей*, в котором обе стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
- *конфликт во взглядах*, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях относительно решаемой проблемы;
- *чувственный (эмоциональный) конфликт*, возникающий, когда у сторон различны чувства и эмоции, составляющие основу их взаимоотношений как личностей, когда существует разногласие между людьми, вызванное личностным восприятием происходящего, чувственной реакцией на поведение окружающих.

По количеству причин встречаются *однофакторные* конфликты, основой которых является одна причина; *многофакторные* — конфликты, возникающие в силу двух причин и более; *кумулятивные*, когда несколько причин накладываются одна на другую, что приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

По социальным последствиям можно выделить:

- *конструктивные* конфликты, основанные на объективных противоречиях. Такие конфликты способствуют развитию организации;
- *деструктивные* конфликты, основу которых, как правило, составляют субъективные причины. Такие конфликты создают социальную напряженность и ведут к разрушению организации.

По сферам проявления конфликты могут быть *канализируемыми*, т.е. предполагающими ограниченность сферы соперничества и активности участников, и эскалирующими, которые характеризуются неограниченным и расширяющимся спектром конфликтного взаимодействия.

По формам проявления выделяют конфликты *открытые* — с явно выраженными агрессивными действиями и *скрытые (латентные)*, которые характеризуются отсутствием такого рода действий и косвенным, закамуфлированным противоборством.

По методам и интенсивности противодействия существуют конфликты *насильственные*, *ненасильственные*, *более интенсивные*, *менее интенсивные*.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По степени напряженности и длительности выделяют следующие типы конфликтов:

- *бурные, быстротекущие*, которые возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих;
- *острые длительные*, возникающие при наличии глубоких противоречий;
- *слабовыраженные и вялотекущие*, связанные с не очень острыми противоречиями либо пассивностью одной из сторон;
- *слабовыраженные и быстротекущие*, вызванные поверхностными причинами и носящими эпизодический характер.

По временным параметрам выделяют конфликты *единичные, периодические, частые, скоротечные, длительные и затяжные.*

По источникам возникновения выделяют конфликты[13]:

- *структурные* — между структурными подразделениями, например между производственными отделами и отделами маркетинга, бухгалтерией и основными подразделениями и др., возникающие из-за противоречий в задачах, решаемых сторонами конфликта;
- *инновационные* — конфликты, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями, вызванные следующими причинами: изменение организационной структуры; ошибки в распределении функций; нарушения привычных норм, правил взаимоотношений; несоответствие квалификации работников инновационным изменениям;
- *позиционные (конфликты значимости)* — возникающие на основе значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации из-за различия задач и целей; группового эгоизма; неадекватности понимания места и роли той или иной структурной единицы организации;
- *конфликты справедливости* — близкие к позиционным конфликтам, которые обычно возникают на почве расхождений в оценке трудового вклада в распределение материального вознаграждения. Как правило, конфликты этого вида возникают по вертикали и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда и премирования;

---

[13] См., к примеру: Конфликтология: Учебник. 2-е изд., испр. / Под ред. А.С. Кармина. Серия «Учебники для вузов. Специальная литература». — СПб.: Издательство «Лань», 2000. — С. 148—155.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *ресурсные конфликты (соперничество за ресурсы)* — возникающие в процессе распределения и использования ресурсов из-за их ограниченности; нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ресурсов;
- *динамические (групповая динамика)* — конфликты, обусловленные социально-психологической динамикой организации, вызванные социально-психологическими причинами, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации.

По отношению к целям регулирования трудовых конфликтов очень важна их типология ***по ранговым различиям***: *горизонтальные* — конфликты между равными по рангу участниками, *вертикальные* — конфликты между нижестоящими и вышестоящими на социальной лестнице субъектами. Разновидностью вертикального конфликта может быть *линейно-функциональный* конфликт, который характеризует отношения между линейным руководством и специалистами. Кроме того, выделяют *конфликт между целым и частью*, к которому можно отнести, к примеру, конфликт между работником и остальными членами группы или между отдельной группой и всей организацией.

По социально-экономическим последствиям для социально-трудовых отношений выделяют следующие типы конфликтов:

- *с преимущественно позитивной направленностью*, возникающие при совпадении или близости целей участников конфликта с целями организации;
- *с позитивно-негативной направленностью*, характеризующиеся несовместимостью целей одной из сторон с целями организации, которые отстаивает вторая сторона;
- *с негативной направленностью*, отличающиеся несовместимостью целей обеих сторон с целями организации, обычно имеющие скрытый характер.

Названные типы конфликтов существуют в любой среде, в том числе и в системе социально-трудовых отношений, и поэтому эти типологии широко применяются при регулировании конфликтных социально-трудовых отношений. В то же время предложенные типологии ориентированы на изучение и понимание именно трудовых конфликтов в организации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

9.1.3. ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИИ

Основным вектором в эволюции взглядов на конфликт в организации является переход от абсолютного отрицания конфликта до признания его конструктивной роли. Так, представители ***школы научного менеджмента*** (Ф. Тейлор)[14] рассматривали конфликт как явление, нежелательное для организации.

Сторонники взглядов ***административной школы*** (М. Вебер и др.)[15] связывают наличие индустриального конфликта со столкновением разных типов экономической заинтересованности в отношениях найма, поскольку рабочие и управляющие имеют различные интересы в связи с различиями в заработке и трудовом вкладе. По их мнению, конфликтов в организации следует избегать или немедленно их разрешать. Задача менеджеров и должностных лиц в этом случае сводится к разработке правил и оптимальной структуры для организации. Считалось, что такие механизмы в основном устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Представители ***доктрины «человеческих отношений»*** (Э. Мэйо) также считали, что конфликтов необходимо избегать. Они признавали наличие противоречий внутри организаций, но считали конфликты признаком ее неэффективной деятельности и плохого управления; считали, что конфликт возникает лишь в том случае, когда индустрия не в состоянии содействовать интегрированию рабочих в некую социально-позитивную общность, и что в принципе конфликт между управлением и рабочими не является неизбежным.

Согласно ***современной точке зрения*** даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны и необходимы, поскольку деятельность организации связана с наличием множества подразделений внутри нее и взаимодействием конкурирующих интересов как отдельно в рамках менеджмента или труда, так и между ними. Различные стороны внутри организации оказываются заинтересованными в сотрудничестве, поскольку, работая вместе, они могут достигать более высоких результатов. Таким образом, конфликт возникает в пределах более широких рамок сотрудничества.

---

[14] См.: *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента. — М.: Издательство стандартов, 1992.

[15] См.: *Пуг Д.С., Хиксон Д.Дж.* Хрестоматия. *Writers on Organizations*. — Жуковский: МЦДО «ЛИНК». — С. 9—11.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Широко обсуждался в зарубежной литературе также вопрос о сущности и содержании конфликтов в организации. Обобщение и систематизация их взглядов, выполненная П.К. Эдвардсом[16], дает наиболее полное представление о различиях в подходах к основам конфликта, его причинам и способам ослабления (табл. 9.3).

Таблица 9.3

Основные теоретические подходы, определяющие источники конфликта в организации

	Унитарные	*Плюралистические — в рамках:*		*Теории регулирования труда*	
		индустриальных отношений	*политического обмена*	*Радикальные*	*Экономические в рамках трансакционных издержек*
Основа конфликта	Никакой	Расхождение между установившимися интересами		Эксплуатация	Пробелы в Трудовом договоре
Причина открытого конфликта	Ошибки, плохие коммуникации	Разногласия относительно прав и интересов		Утверждение интересов противоположной стороны	Оппортунизм
Форма конфликта	Случайные вспышки	Переговоры по поводу заключения коллективного договора	Политический обмен	На любом уровне	«Халтура» (работа с более низкой производительностью труда)
Фокус анализа	Рабочее место	Контракт, достигнутый путем ведения переговоров	Политический центр	Все уровни	Рабочее место
Способы ослабления конфликта	Коммуникации	Лучшая организация процессов	Сильный корпоративизм	Никаких	Мониторинг
Неразрешенные проблемы	Расхождение между двумя сторонами	На уровне цеха, ограниченность институтов, роль государства	На уровне цеха, напряженные ситуации в рамках корпоративизма	Ограничения власти менеджеров, сотрудничество/ кооперация	Политика на рабочем месте, сотрудничество/ кооперация

Источник: Эдвардс П.К. Указ. соч.

[16] См.: *Эдвардс П.К.* Индустриальный конфликт. — В кн.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — С. 1031.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Как видим, ***унитарный*** подход основан на восприятии организации как социально-единого организма, подразумевающим значительное единство интересов среди членов организации и, следовательно, отрицающим обязательное существование конфликта; детально исследован А. Фоксом[17]. Сторонники данного подхода связывают возникновение конфликтов в организации с ошибками в управлении, в частности с плохими коммуникациями и др. Эта точка зрения популярна с 1980-х гг. и характерна для *патерналистских организаций*, собственники которых не могут представить, что у работников есть хоть какой-нибудь повод для недовольства; *предприятий бывшей советской системы*, согласно идеологии которой рабочие, владея средствами производства, не могут быть в конфликте с самими собой, а значит, забастовки являются результатом невежества или агитации. Данный подход связан также с *развитием традиции школы человеческих отношений* (у работников есть определенные человеческие потребности, которые руководство должно признавать, и если оно ведет себя соответствующим образом, конфликт становится ненужным).

Сторонники ***плюралистических теорий***, изучающие конфликты *во внутрифирменных социально-трудовых (индустриальных) отношениях*, считают, что нельзя использовать допущение о единстве организации, поскольку работники и руководители имеют как общие, так и расходящиеся интересы (например, по поводу уровня заработной платы, условий труда), что приводит к образованию профсоюзов, призванных защищать интересы работников. Следовательно, из-за разногласий между работниками и работодателями может возникнуть конфликт.

По мнению исследователей этой группы, политика менеджмента должна учитывать такую разнонаправленность интересов, не только вынужденно соглашаясь с неизбежностью существования профсоюзов, но и активно сотрудничая с ними в переговорах о заключении коллективных договоров, касающихся сроков и условий занятости, уровня оплаты труда (например, в договоре может быть оговорено, что сверхурочная работа будет оплачиваться по более высоким ставкам или то, как будет производиться назначение на новую должность), а также официальных процедур по поддержанию дисциплины и обращению с жалобами, имеющими отношение к структуре управления конфликтом.

[17] См.: *Fox, A. Beyond Contract, London: Faber & Faber. (Unitary and Pluralist Perspectives Subjected to a Radical Critique, Plus Examples of How Trust can be Generated)*, 1974.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В рамках данного подхода имеет место и другая точка зрения, *опирающаяся на политический обмен*. Ее сторонники:

- изучают влияние на конфликты внешних по отношению к предприятию отношений;
- стремятся объяснить модели с учетом разнообразия развитых капиталистических экономик.

Перенос акцента с индустриальной на политическую сферу фокусирует внимание ученых на анализе забастовочной деятельности.

Теории плюрализма в индустриальных отношениях были общепринятыми в США, Великобритании и других западных странах до 1970-х гг.

По мнению сторонников ***радикального подхода*** (конец 1960-х — начало 1970-х гг.) конфликт может появиться только там, где возник коллективный спор между фирмой и профсоюзом. Сторонники данного подхода считают плюралистические теории ошибочными, полагая, что корни конфликта значительно глубже, что плюрализм упускал из виду индивидуальные формы конфликта. Критика плюрализма «радикалами» касалась места конфликтов в организации труда, они отмечали присутствие постоянной борьбы внутри рабочего процесса, так как менеджмент стремится контролировать и управлять работниками, которые сопротивляются такому регулированию. Таким образом, коллективные переговоры могут способствовать лишь исчезновению определенных симптомов, но не могут целиком решить проблемы, следовательно, *конфликт неизбежен на любом предприятии*. Поэтому «радикалы» рекомендуют рабочим и менеджерам просто осознать и признать те конфликтные отношения, в которые они вовлечены.

Согласно мнению сторонников радикального подхода, менеджеры просто заинтересованы в максимизации использования работников, и, по их представлениям, они способны достичь этого, несмотря на сопротивление работников.

А. Фокс[18] предложил *концепцию доверия*, согласно которой хотя конфликт и является эндемическим (свойственным данной местности), существуют различные способы управления им и при определенных обстоятельствах может развиваться взаимное доверие.

С учетом целей и задач данного учебника наибольший интерес, на наш взгляд, представляют экономические подходы к понима-

[18] См.: *Fox A.* Указ. соч.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нию природы и причин конфликтов в рамках теорий трансакционных издержек[19] и регулирования труда[20], которые рассмотрим более подробно.

Сторонники ***экономического подхода в рамках теории трансакционных издержек*** отмечают, что «неопределенность» неизбежна в любом трудовом контракте: невозможно заранее точно определить все условия, необходимые для полного согласия с ним. Пользуясь пробелами в трудовых контрактах, работники часто «увиливают» от своих обязанностей, например, путем уменьшения усилий в работе. Решения включают в себя совершенствование контроля; увеличение размера предприятия рассматривается как возможность более эффективно контролировать работников. Ограничения этой теории состоят в предположении, что желание уклониться от обязанностей свойственно каждому, а возможности сделать это будут обязательно найдены и использованы. Теоретики рассматривают кооперацию, сотрудничество как результат подсчета затрат-выгод, когда риск дисциплинарных наказаний при неисполнении обязанностей перевешивает выгоды[21].

Для теоретиков управления уклонением от ответственности важной опять становится рациональная деятельность, имеющая целью минимизировать данное уклонение и способствовать увеличению эффективности организации.

Сторонники ***теории регулирования труда*** разделяют точку зрения представителей радикального и экономического подходов о том, что *конфликт относится к неотъемлемым чертам организации труда*[22]. Работники используют в работе свои способности к конкретному виду деятельности и рабочую силу, что трансформируется в реальный труд в рамках процесса производства. В данной ситуации присутствует конфликт, так как процесс организуется не работниками, а менеджерами. Менеджерам необходимо контролировать, каким образом используются способности работников, чтобы получить гарантии, что предприятие будет оставаться рен-

---

[19] См.: *Edwards P.K. "Industrial conflict: themes and issues in recent research", British Journal of Industrial*, 1992, — № 30 (3). *P.* 361—404 (*Survey of Research Findings, Including Shirking, and Long-wave and Labour Regulation Theories*).

[20] См.: *Edwards P.K. Conflict at Work, Oxford: Blackwell*, 1986 (*Synthesis of Workplace-level Evidence, Plus a History of Conflict Management in three Countries*).

[21] См.: *Edwards P.K. «Industrial conflict: themes and issues in recent research»*.

[22] См.: *Edwards P.K. Conflict at Work*.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

табельным. Тот факт, что работники подчинены менеджерам, указывает на конфликтный фундамент организации производства.

Важной составляющей данного подхода является мнение о более сложной роли менеджмента, его неопределенности и противоречиях, под которыми понимается наличие двух принципов или более, каждый из которых важен для функционирования предприятия, но приводит к напряженности между ним и другими принципами. Ключевым противоречием в управлении трудом является противоречие между контролированием и наказанием работников и развитием их творческих (креативных) способностей. Основополагающая потребность организации в деятельности работников под руководством менеджеров означает наличие постоянного антагонизма. Менеджмент управляет этим антагонизмом, но избавиться от него не может. То же утверждение делается в отношении государства: в соответствии с теорией регулирования труда государство управляет конфликтом[23]. Существует несколько аспектов сотрудничества работников с менеджментом: экономика, т.е. зависимость работников от работодателя в части получения средств к существованию; сила фирм, например в части использования дисциплинарных наказаний при плохом исполнении работы; такие социальные и культурные факторы, как предпочтение выполнять работу тщательно, чем кое-как. Последний набор факторов является важным. Несмотря на мнение, что рабочие обычно уклоняются от выполнения обязанностей, на любом рабочем месте они создают определенные обычаи или представления о том, что такое рациональное поведение. Однако вызывает сомнение утверждение, что приверженность может устранить конфликт. Уместными являются методы не элиминации конфликта, а управления им. Эти методы могут устранить некоторые его проявления, которые, правда, могут уменьшиться и вследствие внешнего выражения конфликта, иначе говоря, остаются важные элементы конфликта, даже если они и не проявляются открыто. Управление конфликтующими аспектами работы — постоянное направление деятельности, даже несмотря на наличие новых методов. Считается, что любая организация труда включает одновременное образование и конфликта, и кооперации. Инструменты управления конфликтом встроены в эту организацию. Работники принимают определенные мо-

[23] См.: *Fulcher J. Labour Movements, Employers and the State, Oxford: Clarendon Press, 1991 (Historical and Comparative Study of the UK and Sweden, with Important Wider Methodological Lessons).*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дели поведения. Возникновение конфликта и последующее управление являются частями одного процесса.

9.2. КОНФЛИКТНЫЕ ПОЛЯ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

На наш взгляд, конфликтные поля в социально-трудовых отношениях, возникающие в организации, необходимо рассматривать системно: при «входе» в систему, при функционировании системы и при «выходе» из нее. При данном подходе подразумевается, что организация действует как целостный организм, каждая подсистема («орган») которого выполняет определенные задачи и функционирует взаимосвязано и слаженно с другими подсистемами. Наличие конфликтных полей может дезорганизовать привычные взаимосвязи между подсистемами и привести к сбою деятельности всей организационной системы в целом. Поэтому необходимо изучить влияние конфликтных полей как на деятельность всей организации, так и на отдельные ее функциональные составляющие.

Для того чтобы изучить конфликтные поля в социально-трудовых отношениях и механизм функционирования организации, необходимо рассмотреть отдельные подсистемы отношений в ней (организационно-технологическую, социально-экономическую, административно-управленческую, внеформальную, социально-психологическую, социально-культурную и личностную) и проанализировать причины конфликтов, возникающих в каждой из них (табл. 9.4).

Конфликтные поля при «входе» в организационную систему. «Вход» в организационную систему представлен ***административно-управленческой системой*** отношений в организации, в которой возникают следующие конфликты: трудовой конфликт между потенциальным сотрудником и администрацией: конфликт интересов; конфликт потребностей; конфликт целей; эмоциональный конфликт; коммуникационный конфликт, причины возникновения которых в наибольшей степени связаны с ошибками при наборе, отборе и найме персонала.

1. *Воздействие набора персонала на конфликтные поля в организации.* В процессе поиска кандидатов на вакантные рабочие места в организации используют два основных источника набора — внутренний и внешний.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 9.4

Конфликтные поля в социально-трудовых отношениях в разрезе подсистем управления предприятием и направлений кадровой политики

Подсистемы отношений в организации	***Типы конфликтов***	***Причины возникновения конфликтов***
«Вход» в организационную систему		
Административно-управленческая	Трудовой конфликт между потенциальным сотрудником и администрацией: • конфликт интересов; • конфликт потребностей; • конфликт целей; • эмоциональный конфликт; • коммуникационный конфликт	Ошибки, допущенные при наборе, отборе и найме персонала
Функционирование организационной системы		
Организационно-технологическая	Организационно-технологические (производственные) конфликты	Организационно-технологические причины
	Позиционные конфликты	Противоположность ролевых, функциональных, профессиональных позиций и пр.
Социально-экономическая	Социально-экономические конфликты	Социально-экономические причины
Административно-управленческая	Внутренние конфликты в административно-управленческом аппарате; конфликты между центральной администрацией и руководителями отдельных подразделений; конфликты между трудовым коллективом и администрацией; конфликты между администрацией и профсоюзами; конфликты между администрацией и отдельными работниками и др.	Экономические причины; организационно-технологические причины; невыполнение руководством своих обещаний; сокрытие от работников реального состояния дел в организации и планов на будущее; реконструкция организации (введение инноваций) без учета интереса работников; нарушение трудового законодательства со стороны администрации

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 9.4

Подсистемы отношений в организации	***Типы конфликтов***	***Причины возникновения конфликтов***
Внеформальная	Конфликты во внеформальной и формальной организациях	Противоречия в системе формальных и неформальных отношений; столкновение формальных и неформальных интересов; несовпадение формальных и неформальных методов решения задач
Социально-психологическая	Конфликты целей, ценностей, интересов; ролевые конфликты; конфликты, вызванные нарушением групповых норм; конфликты доминирования и лидерства; межличностные социально-психологические (эмоциональные) конфликты и др.	Нарушение сложившейся системы формальных и неформальных отношений в группе; нарушение групповых норм; борьба за лидерство; столкновение групповых интересов, целей, ценностей
Социально-культурная	Социо-культурные конфликты	Конфликтное восприятие отдельными сотрудниками организационной культуры с ее системой ценностей
Личностная	Личные конфликты: личные конфликты по горизонтали; вертикальные конфликты, идущие «снизу вверх» и «сверху вниз»	Личная несовместимость индивидуальных психологических характеристик сотрудников; руководство и члены коллектива, не оправдавшие ожиданий друг друга и др.
«Выход» из организационной системы		
Административно-управленческая	Конфликт между работником и администрацией: конфликт интересов; конфликт потребностей; конфликт целей; эмоциональный конфликт	Бюрократическое отношение администрации к интересам работников; бездействие администрации в улучшении условий труда; девальвация ценностей оргкультуры; снижение трудовых и социальных гарантий работающих; низкая заработная плата, несправедливые расценки; несвоевременная выплата заработной платы; нарушение ранее принятых договорных обязательств по оплате и т.д.; незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства; попытки администрации незаконно уволить работников без основания и учета их интересов

Составлено на основе: Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Применение *внутреннего* источника набора, с одной стороны, усиливает конфликтные поля, поскольку создает конфликт внутри организации между тем, кто был продвинут на вышестоящую должность, и тем, кто не был продвинут, но хотел и ожидал этого. Кроме того, укрепление одного подразделения может привести к ухудшению работы другого подразделения. С другой стороны, использование внутреннего источника набора может ослабить конфликтные поля за счет: повышения лояльности работников организации[24]; решения проблемы в относительно короткие сроки, при условии, если организация заранее спланировала карьерный рост своих сотрудников и их перемещение внутри организации; обеспечения хорошего знания положительных и отрицательных сторон кандидата, что является более надежным средством определения соответствия требований конкретного рабочего места и возможностей работника; кроме того, работник, ранее работавший в данной организации, уже прошел процесс адаптации и освоение системы ценностей существующей организационной культуры. Наконец, внутренний источник набора, как правило, дешевле для большинства организаций, чем набор со стороны.

Использование *внешнего* источника набора также оказывает неоднозначное влияние на конфликтные поля в организации. С одной стороны, его применение усиливает конфликтные поля, поскольку снижается лояльность работников, которые хотели бы продвигаться внутри компании и ожидали этого; повышается вероятность ошибки при подборе на внешнем рынке труда, так как руководство не знает, как проявит себя кандидат и сможет ли он соответствовать требованиям предоставляемого вакантного рабочего места; предполагается выработка навыков у кандидата, соответствующих новому рабочему месту, что потребует специальной подготовки, помощи наставников, временных и моральных издержек и пр.; предполагается более длительный процесс адаптации нового сотрудника к работе, трудовому коллективу и организации в целом с ее корпоративной культурой, чем для тех, кто уже работает в данной организации. С другой стороны, использование внешнего источника набора позволяет применять положительный опыт других организаций, постоянно пополнять организацию све-

[24] В западных компаниях существует опыт привлечения собственных работников к поиску претендента на вакансию. За это они получают премию, половина которой выплачивается сразу, а половина — по истечении испытательного срока, достаточного для оценки творческого потенциала вновь принятого работника.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

жими силами и идеями со стороны внешнего рынка труда, которая также является средством экономии фонда заработной платы, поскольку зачастую новым работникам платят относительно меньше, чем кадровым сотрудникам предприятия за выполнение аналогичной работы. Кроме того, иногда набор сотрудников со стороны может быть дешевле, чем обучение своего сотрудника. Все это в конечном итоге способствует ослаблению конфликтных полей в организации.

Объективная и всесторонняя оценка на начальной стадии подбора персонала поможет избежать конфликтов в дальнейшем.

2. *Воздействие отбора персонала на конфликтные поля в организации*. Отбор кандидатов на имеющуюся вакансию осуществляется в несколько этапов: (1) предварительный отбор, (2) интервью и (3) тестирование. Рассмотрим прохождение этих этапов с точки зрения их воздействия на конфликтные поля в организации.

На этапе *предварительного отбора* конфликтное взаимодействие между кандидатом и компетентным представителем организации может возникнуть как при предварительном просмотре документов, так и в процессе «отборочной беседы». Наиболее сильное конфликтное взаимодействие может возникнуть при принятии решения, кого из отобранных кандидатов пригласить для последующего интервью, кого следует занести «в резерв», а с кем продолжать отношения не имеет смысла. Все кандидаты должны быть корректно информированы о принятых решениях. Для сглаживания конфликтных полей на данном этапе необходимо четко соблюдать принципы профессионального подхода к отбору персонала, основанные на внимательном и доброжелательном отношении ко всем кандидатам, в том числе и к тем, кто не подошел для работы в данной организации, поскольку сегодняшние претенденты могут оказаться будущими партнерами данной организации по бизнесу или покупателями ее продукции.

По итогам этапа *интервью* могут возникать серьезные ошибки, связанные с недостаточным знанием требований работы либо недостаточной заинтересованностью в качественном ее выполнении, обусловливающие в конечном итоге неправильный выбор будущего сотрудника организации и приводящие к усилению конфликтных полей. Чтобы избежать субъективизма и повысить качество принимаемых в этой области решений, необходимо обучать самих интервьюеров; максимально приближать оценку кандидатов к требованиям конкретного рабочего места и особенностям данной организации; готовиться к интервью (подготовка вопросов, плани-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рование времени); привлекать к проведению интервью, где это целесообразно и возможно, группу квалифицированных экспертов — интервьюеров; тщательно обосновывать и аргументировать принимаемые по итогам интервью решения. Эти меры помогут избежать многочисленных ошибок в процессе интервью, сделать правильный выбор будущего сотрудника и ослабить конфликтные взаимодействия, неизбежно возникающие между интервьюерами и интервьюируемыми кандидатами, что приведет, в конечном итоге, к ослаблению конфликтных полей в организации.

На этапе *тестирования* для сглаживания конфликтных полей необходимо тщательно обосновывать целесообразность применения тех или иных видов тестирования; проводить предварительную оценку эффективности проведения тестирования на основе подхода «затраты — результаты»; не использовать результаты тестирования в качестве единственного критерия принятия решения о приеме на работу; поручать тестирование и обработку результатов хорошо подготовленным специалистам (экспертам в данной области); обеспечивать одинаковые условия тестирования для всех участников тестирования (отведенное время на ответы на вопросы, освещенность, температурный режим в помещении и др.).

3. *Воздействие найма персонала на конфликтные поля в организации.* Наем персонала является заключительным этапом его поиска и набора. Выбранному кандидату служба персонала готовит соответствующее предложение. При согласии на это кандидата происходит заключение трудового договора (контракта) и назначение на должность.

Весьма важным при решении вопроса о найме кандидатов на работу является механизм разрешения конфликта, если он возникает, между работодателями и претендентами на имеющиеся вакансии (рис. 9.2)[25].

Надо учитывать, что, во-первых, желая привлечь подходящего кандидата, работодатель во многих случаях «фильтрует» реальную информацию о работе в компании (условиях труда, заработной плате). Акцент, как правило, делается на положительных аспектах работы, а менее привлекательные ее стороны не афишируются. Во-вторых, кандидат тоже старается произвести хорошее впечатление и получить искомое рабочее место, что противоречит потребности организации получить достоверную и полную информацию о возможностях и способностях кандидата. Таким образом,

[25] См.: *Одегов Ю.Г., Карташова Л.В.* Указ. соч. — С. 129.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

представители организации и претенденты на рабочее место постоянно сталкиваются с дилеммой — представить объективную информацию или исказить ее с целью продемонстрировать себя с наилучшей стороны.



Рис. 9.2. **Конфликт интересов кандидатов при приеме на работу и интересов работодателей**

Это обстоятельство существенно осложняет принятие решения, как кандидата, так и работодателя. Положительное разрешение данного конфликта существенно снижает степень риска, которому подвергается деятельность организации из-за ошибок в найме персонала.

Конфликтные поля при функционировании организационной системы возникают при использовании, оценке, вознаграждении и развитии персонала (обучение, переобучение, кадровые перестановки, продвижение кадров, карьерный рост).

При функционировании организационной системы возникают следующие конфликты:

а) в ***организационно-технологической системе*** организации:

- *производственные конфликты*, причинами возникновения которых являются нарушения технологических процессов, низкий уровень организации труда и управления (объективные основания «заложены» в самой функциональной структуре организации и ее системе управления (например структурные противоречия между функцией и дисфункцией); субъективные основания «привносятся» членами организации (как управляемыми, так и управляющими); рассогласование формальных организационных начал, например, вследствие нарушения руководством организации ранее принятых и согласованных с трудовым коллективом правил и норм (изменение режима ра-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

боты и технологии производства, несвоевременная поставка сырья и материалов, неудовлетворительное состояние рабочих мест, отсутствие необходимых средств для соблюдения техники безопасности и правил личной гигиены и т.д.); реальное поведение членов трудового коллектива (прогулы, опоздания, нарушение графика работы, несоблюдение технологических норм, простой или поломка оборудования по вине персонала, несоблюдение правил техники безопасности, невыполнение плановых заданий и пр.);

- *позиционные конфликты*, которые возникают из-за противоположности ролевых, функциональных, профессиональных позиций (например, одна часть работников, подразделений, групп заинтересована в инновационных изменениях в организации, а другая — отстаивает существующие производственные отношения); несогласованности требований, выданных исполнителю представителями различных служб; функциональной взаимозависимости индивидов и групп друг от друга; несбалансированности рабочих мест (возложенные на отдельных работников или целые подразделения обязанности, функции и ответственность не обеспечиваются соответствующими средствами, правами и властными полномочиями);

б) в ***социально-экономической системе*** организации — *социально-экономические конфликты* (ресурсные, конфликт по поводу присвоения результатов труда и др.), в основе которых лежат следующие причины: неудовлетворительная заработная плата; задержка и невыплата заработной платы за произведенный труд; увеличение норм выработки или снижение тарифов в оплате; несовершенная система стимулирования; просчеты со стороны руководства организации в финансово-экономической деятельности; дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями;

в) в ***административно-управленческой системе*** — внутренние конфликты в административно-управленческом аппарате; конфликты между центральной администрацией и руководителями отдельных подразделений; конфликты между трудовым коллективом и администрацией; конфликты между администрацией и профсоюзами; конфликты между администрацией и отдельными работниками и др. Возникновение этих конфликтов связано с названными ранее экономическими и организационно-технологическими причинами; невыполнением руководством своих обещаний, нарушением договорных обязательств; неполной информацией о реальном состоянии дел в организации;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

г) в ***неформальной организации*** — конфликты в самой неформальной организации между ее членами; конфликты между неформальной организацией и отдельными членами (группами) формальной организации, не входящими в неформальную; конфликты между формальными и неформальными методами управления и решения проблем; конфликты формальных и неформальных интересов; ролевые конфликты, связанные с выполнением индивидом формальных функций и его ролью в неформальной организации. Причинами их возникновения служат противоречия в системе формальных и неформальных отношений; столкновение формальных и неформальных интересов; несовпадение формальных и неформальных методов решения задач;

д) в ***социально-психологической системе отношений*** — конфликты целей, ценностей, интересов (на всех уровнях неформальной системы); ролевые конфликты, связанные с нарушением сложившейся системы отношений внутри группы; конфликты, вызванные нарушением групповых норм; конфликты доминирования и лидерства; межличностные социально-психологические (эмоциональные) конфликты; конфликты между подгруппами в отдельной группе; межгрупповые конфликты; конфликты между формальной и неформальной организациями на различных уровнях. Их причинами являются потери и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации; разбалансированное ролевое взаимодействие людей; выбор разных способов оценки результатов деятельности; разные подходы к оценке одних и тех же сложных событий; внутригрупповой фаворитизм; соревнование и конкуренция; ограниченная способность к децентрализации и др.;

е) в ***социально-культурной системе*** — социокультурные конфликты, связанные с конфликтным восприятием отдельными сотрудниками организационной культуры (инофирмы с корпоративной культурой, которая не отвечает привычным культурным ценностям, традициям и обычаям россиян); девальвация ценностей трудовой культуры;

ж) в ***личностной системе*** — *личностные конфликты* (по горизонтали, вертикальные, идущие «снизу вверх», вертикальные, идущие «сверху вниз»), причинами возникновения которых являются субъективная оценка поведения партнера как недопустимого; низкая конфликтоустойчивость; плохое развитие эмпатии; неадекватный уровень притязаний; акцентуации характера и др.; личностный смысл определяется всем индивидуальным жизненным опытом человека, точнее такими характеристиками его личности, как

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

резкие различия потребностей, интересов, ценностная ориентация и мотивация, уровень культуры в целом; личная несовместимость индивидуальных психологических характеристик сотрудников; лидеры и авторитеты коллектива, не оправдавшие ожиданий последователей; члены коллектива, не оправдавшие ожиданий его лидеров и авторитетов.

Конфликтные поля при «выходе» из организационной системы. «Выход» из организационной системы представлен ***административно-управленческой системой*** отношений в организации, в которой возникают следующие конфликты: между работником и администрацией: конфликт интересов; конфликт потребностей; конфликт целей; эмоциональный конфликт. Причинами их возникновения являются бюрократическое отношение администрации к интересам работников; бездействие администрации в улучшении условий труда; девальвация ценностей оргкультуры; снижение трудовых и социальных гарантий работающих; низкая заработная плата, несправедливые расценки; несвоевременная выплата заработной платы; нарушение ранее принятых договорных обязательств по оплате и т.д.; незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства; попытки администрации незаконно уволить работников без основания и учета их интересов.

В наибольшей степени конфликтные поля при «выходе» из организационной системы связаны с *высвобождением персонала*. Проведение неэффективных мероприятий в области сокращения сотрудников приводит к отрицательным последствиям, неоправданным рискам и усилению конфликтных полей в организации. Так, реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников приводит к риску потери квалифицированных кадров, без которых организация не сможет нормально функционировать.

Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной доли работников во всех структурных подразделениях приводит к неравномерному распределению рабочей силы на участках.

Расстановка по высвобожденным после увольнения рабочим местам работников, надеявшихся на то, что они приобретут необходимые навыки практической деятельности, имеет кратковременный успех — до тех пор пока оставшиеся работники сохраняют высокую внутреннюю мотивацию к производительному труду.

Чрезмерно резкое и обширное сокращение персонала приводит к нарушению технологических процессов. Необходимость возвра-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

щения уволенных на прежние рабочие места или найм других работников неизбежно вызывает конфликты.

Примерами *неэффективных* мероприятий по направлениям кадровой работы, которые могут привести к усилению конфликтных полей в организации, в области *регулирования трудовых отношений и занятости* могут быть введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед вышестоящим руководством, вызывающие отчуждение коллектива от руководителя и снижающие мотивацию к труду.

Свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации может вызвать глубокие стрессы у работников, оказавшихся в условиях реорганизации на новых рабочих местах.

Неудовлетворенность работников перспективами карьеры может способствовать поиску информации об альтернативных местах работы, привести к росту текучести кадров.

Создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей перспективы их профессионального роста или карьеры в организации, может негативно сказаться на трудовой мотивации, производительности труда и приверженности сотрудников организации.

Поэтапный уход работников в неоплачиваемый отпуск способствует ухудшению морально-психологического климата в трудовом коллективе и снижению производительности труда. Используя зарубежный и отечественный опыт, целесообразно применять варианты сокращения персонала[26]: замораживание найма новых сотрудников; перераспределение внутри предприятия; деление рабочего места («раздел работы на всех»); сокращенный рабочий день (неделя); вынужденные отпуска; добровольные отпуска без оплаты (но инициатива их предоставления должна исходить от самого работника); стимулирование добровольного ухода; ранний выход на пенсию; замораживание заработной платы.

Положительное воздействие на конфликтные поля в организации может оказать ***комплекс мероприятий по бесконфликтному высвобождению персонала*** (рис. 9.3)[27], направленный на минимизацию негативных последствий, связанных с увольнением работников. Он включает в себя три этапа: подготовку; передачу сообщения об увольнении и консультирование.

---

[26] См.: *Mickvich / Boudrav. Human Resource Management. Eighth Edition. — Irwin, 1995. — P. 330.*

[27] См.: *Одегов Ю.Г., Карташова Л.В.* Указ. соч. — С. 146.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

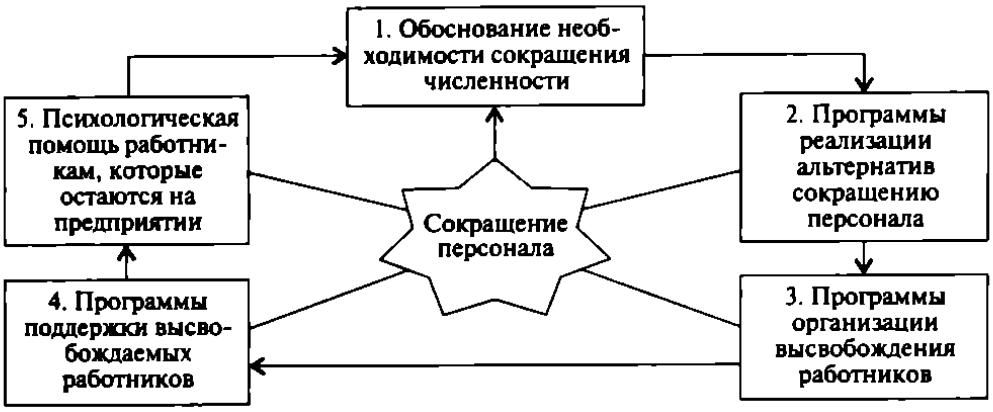


Рис. 9.3. **Основные направления бесконфликтного высвобождения персонала**

1. *Подготовительный этап* — создание администрацией предпосылок для проведения программы мероприятий (решение, насколько необходимо увольнение и какую именно систему мер необходимо использовать). На этом этапе необходима тщательная и ответственная работа кадровых служб по обоснованию критериев сокращения рабочей силы и отбору увольняемых работников. Первый критерий предусматривает защиту интересов персонала — не увольнять тех, кому труднее всего будет найти работу. При этом учитывается стаж работы, возраст, семейное положение, состояние здоровья. Второй критерий предусматривает обеспечение интересов организации — оставлять в ней наиболее квалифицированных работников, имеющих высокие трудовые показатели. При этом учитываются способности, квалификация, эффективность работы, готовность трудиться в новых условиях. Важно найти оптимальное сочетание этих критериев, согласовать их с учетом текущих и перспективных потребностей организации и интересов высвобождаемых работников.

2. *Доведение до сотрудника сообщения об увольнении* делает процесс сокращения персонала официальным и является исходным пунктом для дальнейшей консультационной работы. Этот этап наиболее уязвим для возникновения конфликтных взаимодействий между претендентом на увольнение и ответственным за сокращение штатов. Поэтому администрация предприятия должна проявлять доброжелательное и заботливое отношение к своим работникам — и к тем, кто высвобождается, и к тем, кто остается работать. Увольняемым такая поддержка поможет пережить это неприятное

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

обстоятельство без психологических стрессов, лучше трудоустроиться на новом месте работы. Тем, кто остается, поддержка нужна для быстрой адаптации к новым условиям, задачам и трудовым обязанностям.

3. *Консультирование* — это основной этап в процессе управления высвобождением персонала, включающий *три фазы*:

- с помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки сотрудника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели;
- формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для будущих претендентов на новые должности, построение сети будущих контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.);
- проводится поиск рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений с учетом индивидуальных целевых установок сотрудника).

В условиях сокращения производства, сопровождающегося увольнением персонала, необходимо обеспечить следующие *преимущества*, которые будут способствовать бесконфликтному высвобождению работников:

- оптимизация потребности в персонале в различные периоды времени (своевременно перезаключать контракты, поощрять ранний выход на пенсию вместо прямого увольнения и др.), прогнозируя спрос на человеческие ресурсы и их предложение на несколько лет вперед;
- использование альтернатив увольнению: обучение для занятия свободных рабочих мест, перемещение в другие подразделения, сокращение рабочего времени, содействие в получении временной занятости на стороне и др.;
- адаптация работника к возможной потере работы и поиск путей снижения ее отрицательных последствий;
- разработка мероприятий, в реализации которых заинтересованы работодатели, высвобождаемые работники, а также те, кто остается работать на предприятии. Их набор может различаться в зависимости от разновидности предприятия, масштабов и продолжительности предполагаемого сокращения рабочей силы.

Таким образом, высвобождение персонала является крайне болезненным процессом как для увольняемых сотрудников, так и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

для самой организации, поэтому оно нуждается в эффективном управлении и особом понимании со стороны руководства.

При «входе» и «выходе» из организационной системы наблюдается ее открытость к внешней среде (подробнее о характеристиках внешней среды — см. п. 9.1.1).

Ослабить конфликтные поля в организации можно путем разработки *механизма стратегического управления человеческими ресурсами, взаимодействующего с механизмом управления конфликтами в организации*, т.е.:

- осуществлять всестороннюю демократизацию подбора, расстановки, воспитания и развития кадров, обеспечивая при этом научный уровень и подлинную профессионализацию персонала;
- планомерно обновлять резерв кадров, включающий отбор, проверку, обучение и стажировку кандидатов, их выдвижение и оказание помощи в адаптационный период;
- применять преимущественно конкурсно-выборный метод выдвижения должностных лиц вместо формального номенклатурного подхода;
- организовать непрерывное обучение, основой которого являются активное самообразование, широкая сеть подготовки, переподготовки и повышения квалификации; обеспечить более тесную связь обучения с должностным ростом и оценкой кадров;
- осуществлять материальное вознаграждение должностных лиц, соответствующее результатам их труда, профессионально-квалификационному уровню их компетентности;
- использовать показатели эффективности кадровой работы в качестве важнейшего критерия при оценке руководящих работников и органов государственного управления;
- сформировать службы управления персоналом нового типа, превратить их в аналитико-информационные центры работ с персоналом;
- организовать систему всесторонней оценки личности по профессионально-квалификационным и психофизиологическим параметрам, осуществить отбор «элиты» на стратегические направления государственной деятельности.

Таким образом, для изучения конфликтных полей в организации целесообразно рассматривать ее как единый целостный организм, анализировать функционирование отдельных его структур-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ных элементов («органов») и их воздействие на конфликтные поля в организации.

Логика развития конфликтов, их содержание, причины и виды, помимо всего названного, жестко связана **с жизненным циклом предприятия** (табл. 9.5).

Таблица 9.5

Жизненный цикл организации и причины возникновения конфликтов в ней

Циклы организации	*Типы конфликтов в организации*	*Причины конфликтов в организации*
Создание (рождение) организации	Ценностный конфликт	Различия в целях; различия в представлениях и ценностях; различия в манере поведения и жизненном опыте
Развитие, расширение организации	Структурный конфликт; позиционный конфликт; функционально-ролевой конфликт	Стремление организации к расширению и повышению своей значимости. Структурные причины: несовершенство коммуникационной структуры; изменение функционально-ролевых структур; техническая структура и ее развитие; изменение организационной структуры; несовершенство структуры власти
Стабильное функционирование организации	Ориентационный конфликт; мотивационный конфликт; конфликт интересов	Условия и характер труда; распределение ресурсов; взаимозависимость задач
Кризис (умирание) организации	Ценностные конфликты; функционально-ролевые конфликты; ориентационные конфликты; коммуникативные конфликты	Обострение отношения к профессионализму антикризисного управляющего, высокий риск ценностных расхождений; низкий уровень мотивации работников; нарушение нормального рабочего контакта с подчиненными
Переориентация деятельности организации, переход на выпуск новой продукции (возрождение организации)	Инновационный конфликт; ценностные конфликты; функционально-ролевые конфликты; ориентационные конфликты; коммуникативные конфликты	Изменения экономического положения в условиях рыночной конъюнктуры

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. ***Создание (рождение) организации.*** Причинами возникновения конфликтов на данном этапе являются:

а) различия в целях и методах их достижения. При создании организации намечаются основные цели и пути их достижения. Возможны конфликты при разногласиях в выборе стратегических или тактических задач;

б) различия в представлениях и ценностях. При формировании организационной культуры, выработке системы ценностей, наиболее значимых для организации, могут возникнуть противоречия и конфликты;

в) различия в типе конфликтных личностей, манере их поведения и жизненном опыте. При формировании трудовых коллективов необходимо учитывать типы конфликтных личностей, различия в жизненном опыте, образовании, стаже, возрасте, ценностных ориентациях, в социальных характеристиках и даже просто в привычках. В противном случае велика вероятность возникновения конфликтов.

2. ***Развитие, расширение организации.*** На данном этапе возникновение конфликтов связано, во-первых, со стремлением организации к расширению и повышению своей значимости (расширение своего штата, ресурсов и влияния), независимо от объема выполняемой работы (по закону Паркинсона). Заинтересованность каждого подразделения, и прежде всего реальных и потенциальных руководителей, в получении новых, в том числе более высоких и престижных должностей, ресурсов, власти, авторитета является основой тенденции к расширению, реализация которой сдерживается позициями других подразделений и высшего руководства, которое пытается сохранить власть, функции контроля и ресурсы организации преимущественно у себя путем ограничений ведомственнических устремлений;

во-вторых — *со структурными причинами*:

- несовершенство коммуникационной структуры (отсутствие, искаженность или противоречивость информации, слабость контактов руководства и рядовых сотрудников, недоверие и несогласованность действий между ними из-за несовершенства или расстройства коммуникаций и т.п.);
- изменение функционально-ролевых структур (противоречивость должностных инструкций, различных формальных требований к работнику, официальных требований и личных целей и т.п., повышение квалификационных и иных требований

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

к работнику, изменение руководящего состава и других категорий работников);

- техническая структура и ее развитие — неопределенность в технологии, неодинаковая оснащенность разных подразделений техникой, сокращение рабочих мест как следствие технического прогресса, интенсификация труда и т.п.;
- изменение организационной структуры — несоразмерность различных подразделений, нарушающая общий ритм работы, дублирование в их деятельности, отсутствие эффективного контроля и ответственности, противоречивые устремления формальных и неформальных групп в организации и т.п.;
- несовершенство структуры власти — несоразмерность прав и обязанностей, компетенций и ответственности, наличие у руководителя слишком много подчиненных либо многоначалие, а также распределение власти в целом, включающее формальное и неформальное лидерство и борьбу за него;

3. ***Стабильное функционирование организации.*** На данном этапе возникновение конфликтов связано с условиями и характером труда, распределением ресурсов, взаимозависимостью задач.

4. ***Кризис (умирание) организации.*** Конфликтогенность ситуации организации, находящейся в условиях кризиса, зависит от следующих основных факторов: степени готовности/неготовности трудового коллектива к стратегическим изменениям в кризисной организации; взаимовосприятием (принятием/непринятием) антикризисного управляющего и коллектива кризисной организации; особенностями организационной культуры кризисной организации. Для этого этапа характерно обострение отношения к профессионализму антикризисного управляющего, высокий риск ценностных расхождений; низкий уровень мотивации работников; нарушение нормального рабочего контакта с подчиненными.

5. ***Переориентация деятельности организации***, переход на выпуск новой продукции (возрождение организации), вызванные изменениями экономического положения в условиях рыночной конъюнктуры и т.п.

9.3. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Управление конфликтом в организации — это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

конфликта в целях развития или разрушения организации, к которой он имеет отношение.

Основная ***цель*** управления конфликтами в организации — предотвращать деструктивные конфликты, которые оказывают разрушительное воздействие на организацию, и содействовать адекватному разрешению конструктивных конфликтов, способствующих ее развитию.

Принципами управления конфликтами в организации являются объективность и адекватность оценки конфликта; конкретно-ситуационный подход; гласность; демократическое воздействие, опора на общественное мнение; комплексное использование способов и приемов воздействия.

В литературе традиционно выделяют структурные ***методы*** управления конфликтами в организациях[28]: разъяснение требований к работе, применение механизма координации, установление общеорганизационных комплексных целей, использование системы вознаграждений.

В управлении конфликтами выделяют следующие ***этапы***:

- диагностирование;
- прогнозирование;
- профилактика (предупреждение) или стимулирование;
- разрешение конфликтов в организации.

Рассмотрим каждый из этих этапов.

Диагностирование предполагает прежде всего сбор и анализ разносторонней информации о конфликтах. Общенаучными *принципами* диагностирования конфликтов являются системность; развитие; всеобщая связь; соблюдение требований основных законов и категорий диалектики; единство теории, эксперимента и практики в процессе познания; конкретно-исторический подход; объективность.

Системный подход ориентирует на исследование конфликта как сложной, иерархически организованной, непрерывно развивающейся, многоуровневой, целостной системы. При исследовании конфликтов целесообразно использовать основные ***виды*** системного анализа конфликтов: системно-структурный; системно-функциональный; системно-генетический и системно-информационный.

---

[28] См.: *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1995. — С. 524—526.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Диагностика конфликта обеспечивает знание основных параметров конфликтного столкновения (состав участников, объект разногласий, характер и степень остроты противоречий, «сценарии» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.

В ходе диагноза конфликта выявляются:

1) *причины или источники конфликта*, т.е. являющиеся его основой объективные и (или) субъективные противоречия;

2) *природа конфликта*: существует ли он на базе организационных целей или цели его участников (или одного из них) несовместимы с целями организации;

3) *биография конфликта*, т.е. его история, в том числе поворотные точки в его развитии, и фон (среда), на котором он возник и прогрессировал, а также стадия и тенденции его развертывания;

4) *стороны конфликта*: личности, группы, организации и т.п.;

5) *отношение сторон к конфликту*: их цели, надежды, ожидания, условия, намерение разрешить конфликт самостоятельно или обратиться к посредникам и т.п.;

6) *формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон*, в том числе их лидеров;

7) *сила конфликта — уровень социальной напряженности*[29]. Диагностика этого параметра занимает особое место в диагностике и управлении конфликтами в организации. Все виды конфликтов, возникающие в организации, взаимосвязаны: возникнув в одной системе отношений, конфликт затрагивает и другие, так как носителями всех видов отношений в организации являются одни и те же люди, которые как бы аккумулируют в общую «копилку» свою неудовлетворенность по тому или иному поводу. Поэтому успех в предупреждении и разрешении конфликтов в организации во многом зависит от того, насколько точно и своевременно будут выявлены все источники роста социальной напряженности и их суммарные показатели. В социологии конфликта разработана методика оценки конфликтности организации на основе выявления *интегрального коэффициента (показателя) социальной напряженности*. Данный показатель определяется с помощью факторного анализа по формуле[30]:

$$K = (x_1 + x_2 + ... + x_n) / n = 0,7,$$

[29] См.: *Козырев Г.И.* Введение в конфликтологию: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2000. — С. 94—96.

[30] См.: *Александрова Е.В.* Социально-трудовые конфликты: Пути разрешения. — М.: ПМБ РАУ 1993. — С. 78—79.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

где К — коэффициент социальной напряженности; $x_1 + x_2 + ... + x_n$ — факторы неудовлетворенности (заработной платой, условиями труда, стилем управления и т.д.), в том числе x_1 — фактор экономического кризиса (процент неудовлетворенности); x_2 — фактор заработной платы (процент неудовлетворенности); x_n — другие факторы; n — количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных экспертов, респондентов.

Значение К = 0,7 соответствует неудовлетворенности более чем 70% от количества опрошенных, что свидетельствует об опасном уровне социальной напряженности в трудовом коллективе.

Признаки социальной напряженности могут быть выявлены и методом обычного наблюдения. *Признаками* (способами проявления) назревающего конфликта в организации являются[31] стихийные минисобрания (беседы нескольких человек); увеличение числа неявок на работу; снижение производительности труда; увеличение числа локальных конфликтов; повышенный эмоционально-психологический фон; массовые увольнения по собственному желанию; распространение слухов; коллективное невыполнение указаний руководства; стихийные митинги и забастовки; рост эмоциональной напряженности.

Выявление источников социальной напряженности и разрешение конфликта на ранней стадии его развития значительно снижают затраты и уменьшают возможность негативных последствий. Важную роль в регулировании конфликтов может сыграть социологическая служба, способная организовать социологический мониторинг, провести комплексный анализ и диагностику состояния организации, выработать соответствующие рекомендации, а при необходимости взять на себя посреднические функции.

Диагностирование конфликтов может быть *превентивным*, т.е. предполагающим анализ обстановки в организации и выявление возможностей формирования конфликтных ситуаций, а также природы и главных последствий конфликтов. Такого рода диагностирование является составной частью предупреждения конфликтов, которое наиболее целесообразно в случае возможности возникновения конфликта с негативной или негативно-позитивной направленностью, когда энергия и ресурсы сторон растрачиваются на достижение целей, несовместимых с целями организации.

---

[31] См.: *Александрова Е.В.* Там же. — С. 93.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Методами правильной и своевременной диагностики, а также предотвращения *конфликта* являются:

- регулярное деловое общение с сотрудниками, особенно вызывающими опасение с точки зрения возникновения конфликта, дифференцированный подход к людям;
- принципиальные, основанные на деловой аргументации и отсутствии эмоций индивидуальные беседы;
- склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам, которые на ранней стадии обычно не воспринимаются как действия, принижающие чье-либо личное достоинство;
- принятие управленческого решения, устраняющего основу конфликта.

Прогнозирование возникновения конфликтов в организации — главная предпосылка эффективной деятельности по их предупреждению[32], один из важнейших видов деятельности субъекта управления, который заключается в обоснованном предположении о возможном будущем возникновении или развитии конфликтов. Прогнозирование конфликтов направлено на выявление причин потенциального конфликта и основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий.

Основными *методами* прогнозирования конфликтов являются изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе такими условиями и факторами могут быть стиль управления; уровень социальной напряженности; социально-психологический климат; лидерство и микрогруппы и др. Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин их возникновения.

Только после прохождения описательного и объяснительного этапов развития конфликтов возможно их прогнозирование.

Профилактика конфликтов[33] — это их предупреждение в широком смысле слова. *Цель* профилактики конфликтов — создание руководством организации или ее подразделениями таких условий

---

[32] См.: *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. — С. 398—400.

[33] См.: *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Указ. соч.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

деятельности и взаимодействия людей, которые предотвращали бы развитие конфликта, а также осуществление ими предупредительных мер по предотвращению, минимизации вероятности возникновения или деструктивного, дисфункционального развития конфликтных противоречий.

Деструктивный конфликт легче предупредить, чем конструктивно разрешить. Профилактика конфликтов требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Профилактика конфликтов в организации достигается за счет четкой организации труда; здорового морально-психологического климата; профессионально- и социально-компетентного руководства; удовлетворенности персонала пребыванием в организации; уверенности людей в завтрашнем дне; стабильной занятости и т.д.

В более широком контексте можно говорить о создании в организации объективных, структурно-организационных, функционально-организационных, ситуационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций[34].

Направления профилактики конфликтов зависят от конкретного места и времени. К примеру, основные направления профилактики конфликтов в фирме «ФОБОС» приведены на рис. 9.4[35].

Методы профилактики конфликтов в организации:

1) *выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации*;

2) *четкое определение видов связей в организационной структуре управления* (линейная, функциональная, соисполнительская и др.). Взаимопонимание между звеньями, однозначность отношений, адресность связей устраняет основу для взаимных претензий по поводу распределения обязанностей в организационной структуре;

3) *соблюдение баланса прав и ответственности при выполнении работниками своих служебных обязанностей*, достижение которого возможно путем контроля за разработкой регламентирующих документов (должностной инструкции, норм трудового законодательства и др.), а также анализа работ исполнителей;

---

[34] См.: Там же. — С. 400—407.

[35] См.: *Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К.* Конфликтология: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 172.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4) *выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений* — групп по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур управления, временных творческих бригад по решению локальных исследовательских, проектных или иных задач или групп, использующих принципы командной организации труда, и т.п.;

5) *открытость информационной системы внутри организации*. Это весьма значимый фактор профилактики конфликтов, частным проявлением которого является гласность результатов работы, достигнутых различными звеньями структуры управления, в том числе и временными подразделениями.

6) *выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления*;

7) *использование различных форм поощрения*, предполагающее взаимное сочетание и варьирование материального и нематериального вознаграждения работников.

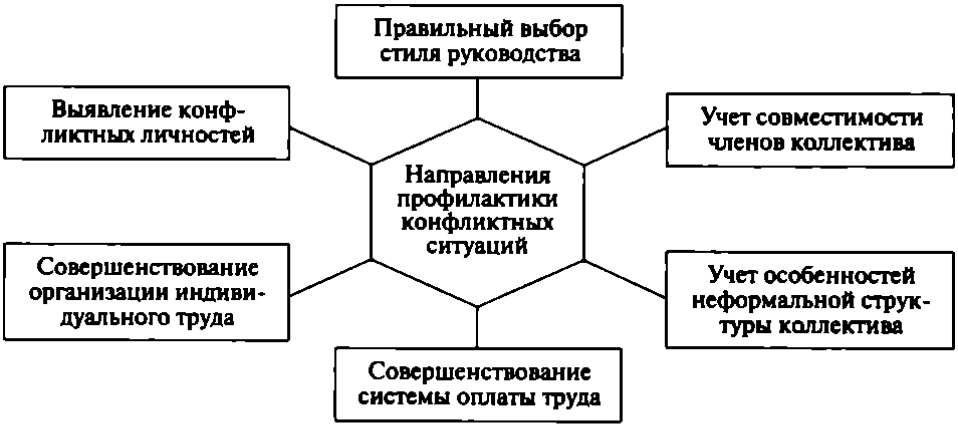


Рис. 9.4. **Направления профилактики конфликтов в фирме «ФОБОС»**

В профилактике конфликтов большую роль может сыграть *социально-психологическая служба* учреждения. На Западе в последние годы получило распространение создание специальной структуры в рамках отдела по управлению человеческими ресурсами (аналог отдела кадров) для анализа предконфликтных ситуаций, разрешения конфликтов, проведения переговоров внутри коллектива, между коллективом и администрацией, привлечения в необходимых

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

случаях специалистов-конфликтологов (посредников) и т.д.[36]. Кроме того, надежным методом предупреждения конфликта является укрепление сотрудничества с использованием ряда методов его поддержания и развития[37]: вовлечение возможного будущего противника в дело; «вхождение» в положение партнера; стремление к сохранению репутации партнера; взаимное дополнение; исключение социальной дискриминации; разделение заслуг и др.

Главными субъектами предупреждения конфликтов в организации являются:

1) вышестоящее руководство, определяющее общее положение данного подразделения в системе предприятия или учреждения;

2) руководитель подразделения, намечающий общую линию обращения с конфликтами и осуществляющий управление ими;

3) трудовой коллектив, способный выполнять воспитательные и регулятивные функции, сплачивать людей, формировать у них чувство групповой идентичности, отношения сотрудничества и взаимопомощи, быть наиболее авторитетным арбитром в случае возникновения конфликта.

Несмотря на важность всех субъектов регулирования конфликтов, ведущую роль играет непосредственный руководитель подразделения, в котором конфликт назревает или развивается. Для эффективного предотвращения и разрешения конфликтов от руководителя требуются способность к анализу социальной ситуации и ее конфликтологическому диагностированию; знание психологии людей и закономерностей их поведения; выдержка, беспристрастность и последовательность по отношению к оппонентам; умение вести индивидуальные беседы и переговоры на принципиальной, деловой основе; наличие достаточной власти и авторитета[38].

Стимулирование конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т.п.; критика сложившейся си-

---

[36] См.: *Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В.* Психология управления. — Харьков, 1998. — С. 350.

[37] См.: *Уткин Э.А.* Конфликтология. Теория и практика. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство «ЭКМОС», 2000. — С. 144—145.

[38] См.: *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 1998. — С. 243—244.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

туации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т.д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение которого, как правило, приводит к печальным последствиям.

Итак, для оптимизации процесса принятия решений руководителю необходимо предупреждать возникновение деструктивного конфликта и стимулировать действие конструктивного конфликта в организации.

Разрешение конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

1-й этап — *признание реальности конфликта конфликтующими сторонами*;

2-й этап — *легитимизация конфликта*, т.е. достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия;

3-й этап — *институциализация конфликта*, т.е. создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;

4-й этап — *разрешение конфликта*, т.е. деятельность субъекта управления, связанная с завершением конфликта.

Разрешение конфликта может быть *полным* (достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций) и *неполным* (устраняются не все причины или конфликтные ситуации). Неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

Кроме того, в процессе регулирования конфликтов важно учитывать некоторые технологии (табл. 9.6).

Условием эффективной деятельности руководителя по урегулированию конфликтов является его *социально-психологическая компетентность*[39], одной из составляющих которой является *кон-*

[39] См.: *Гришина Н.В.* Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов: Дис...канд. психол. наук. — Л., 1978. — 207 с.; *Петровская Л.А.* О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. — М.: МГУ, 1977. — С. 126—143.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 9.6

Технологии регулирования конфликта

Название	*Основное содержание*
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.п.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т.п.

Источник: *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. — СПб.: Питер, 2001. — С. 74.

фликтологическая компетентность. В компетентность принято включать понимание природы противоречий и конфликтов между людьми; формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации; обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях; умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации; наличие навыков управления конфликтными явлениями; умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов; умение предвидеть возможные последствия конфликтов.

Кроме того, руководитель должен уметь конструктивно регулировать противоречия и конфликты; выбирать способ урегулирования конфликта и типа медиаторства, реализовывать его и снимать послеконфликтное напряжение в отношениях оппонентов, т.е. оказывать им помощь в объективном анализе конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия, контроля за поведением оппонентов и корректировки их поступков с целью нормализации отношений.

Функции управления конфликтами и стрессами в организации должны выполняться не только руководителями, но и специалистами-конфликтологами и специально созданными подразделениями.

Таким образом, эффективное управление конфликтами позволит предотвращать деструктивные конфликты и будет способствовать адекватному разрешению конструктивных конфликтов, а

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

также принимать оптимальные управленческие решения в сфере экономики персонала.

9.4. ТРУДОВЫЕ СПОРЫ, ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ И СУБЪЕКТНЫЙ СОСТАВ

Теория о конфликтных полях в организации имеет в своей методологической основе способ их разрешения. К примеру, инструментом разрешения трудовых споров в организации могут служить правовые нормы и институты их создающие.

Динамика возникновения трудовых споров в организации проходит несколько этапов:

- 1-й этап — *трудовое правонарушение*;
- 2-й этап — *различная оценка субъектами данного правонарушения (разногласия)*;
- 3-й этап — *попытка урегулировать эти разногласия самими сторонами непосредственно через переговоры (трудовой конфликт)*;
- 4-й этап — *обращение для разрешения разногласий в юрисдикционный орган (трудовой спор)*.

Факторы возникновения трудовых споров могут носить различный характер — экономический, социальный, психологический, юридический и др.

К факторам возникновения споров относят обстоятельства, которые прямо или косвенно влияют на трудовые отношения, вызывая неурегулированные разногласия между работниками и работодателями.

К факторам *экономического* характера относятся финансовые трудности организаций, препятствующие полной и своевременной оплате труда, предоставлению полагающихся работникам гарантий и льгот, отсутствие или недостаточность средств на условия и охрану труда и др.

Социальные факторы влияют на возникновение трудовых споров и связаны с различными социальными аспектами развития общества. Это может быть отставание индивидуального сознания от общественного; отклонение от норм общеустановленной морали; незнание или плохое знание трудового законодательства, как работодателем, так и работником; проявление бюрократизма со стороны работодателя; гонение работников некоторыми работодателями за критику; не удовлетворение (консерватизм) прав работников;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

групповой эгоизм со стороны работников, необоснованное требование повышения заработной платы и т.д.

Психологический фактор связан с психологическим восприятием/оценкой конфликтной ситуации самим работником. Влияние названного фактора может быть обратным для возникновения трудового спора, т.е. препятствовать перерастанию трудового конфликта в трудовой спор. Многие работники, несмотря на недовольство неправомерными действиями работодателя, все же избегают обращения за защитой своих прав в компетентные органы.

Активность работников в области разрешения трудовых споров зависит от ряда причин. Во-первых, поскольку работодатель выполняет управленческую функцию по отношению к работнику, этот работник всегда находится в экономической зависимости от него (прежде всего, это касается заработной платы, условий труда, рабочего времени, времени отдыха и т.д.). Во-вторых, обращение в органы по рассмотрению трудовых споров для работника связано и с определенным риском, к которому он должен быть готов. Ведь прежде чем принимать такое решение, ему необходимо проанализировать все последствия (трансакционные, моральные издержки и т.д.) урегулирования конфликта через юрисдикционный орган, в частности дальнейшие отношения с работодателем.

Однако разрешение конфликтных ситуаций без вмешательства органов, обладающих правом решать правовые вопросы, зачастую невозможно. Урегулирование возникающих на предприятиях трудовых споров во многом зависит от эффе́ктивности правовых норм и способности государства гарантировать работнику реализацию его прав в сфере труда. Достижение согласия и компромисса возможно в переговорном процессе. В сфере социально-трудовых отношений на это нацелена концепция социального партнерства, основанная на переговорах, посредничестве, консалтинге, экспертизе и сотрудничестве. Рассмотрение же трудовых споров в уполномоченных органах позволяет реализовывать и защищать право граждан на труд. При этом трудовое законодательство призвано разрешать их в рамках цивилизованных процедур.

Действующее законодательство о разрешении трудовых споров (см. вставку 9.4.1) применимо на предприятиях и в организациях всех организационно-правовых форм — государственных, со смешанной собственностью, с участием иностранного капитала, частных и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вставка 9.4.1

Нормативные акты по рассмотрению трудовых споров в России

Основным нормативным правовым актом является Конституция Российской Федерации. В ее статьях содержатся конституциональные основы порядка рассмотрения трудовых споров, которые конкретизированы в ТК РФ, ГПК и в других законах о разрешении споров.

Нормы трудового права, регулирующие порядок разрешения трудовых споров, предусмотрены в трудовом кодексе РФ[40]:

а) глава 60 ТК РФ «Рассмотрение индивидуальных трудовых споров» (ст. 381—397);

б) глава 61 ТК РФ «Рассмотрение коллективных трудовых споров» (ст. 398—418), — а также в законе РФ от 23.11.1995 г. «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»; в конвенции МОТ 1948 г. № 87 «О свободе ассоциации и защите права на организацию» и других законодательных актах трудового права.

Нормы гражданского права, регулирующие порядок разрешения трудовых споров: целый ряд статей Гражданского процессуального Кодекса РФ (ГПК РФ).

Законодательные нормы, регулирующие порядок разрешения трудовых споров, принятые в период реформирования российской экономики:

Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 22.12.1992 г. «О некоторых вопросах применения судами Российской Федерации законодательства при разрешении трудовых споров»;

Постановление Правительства РФ от 15.04.1996 г. (с изм. от 21.03.98 г.) «О службе по урегулированию коллективных трудовых споров»;

Постановление Минтруда от 12.03.1997 г. «Рекомендации об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора примирительной комиссией»;

Закон РФ «Об обжаловании в суд действий и решений, нарушающих права и свободы граждан» от 27.04.1993 г.;

Федеральный закон «О мировых судьях в РФ» от 17.12.1998 г. и др.

Факторы, вызвавшие различную оценку спорящими сторонами исполнения трудовых норм, относятся к *юридическим*. Чаще всего именно правовая неурегулированность (т.е. несоответствие законодательно установленных трудовых норм, касающихся условий труда, выплат заработной платы, охраны труда и др. соответству-

[40] *Источник*: ТК РФ, принятый 21.12.2001 г. Государственной Думой (Закон № 197-ФЗ от 30.12.2001).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ющим трудовым нормам на предприятиях) интересов сторон трудовых отношений служит первопричиной большинства трудовых споров. При этом следует учесть, что трудовые споры возникают либо в силу каких-то действий в процессе применения норм трудового законодательства, либо в силу бездействия, т.е. неисполнения требований нормативных актов.

Сочетание нескольких факторов — экономических, социальных, психологических, юридических — может стать причиной разногласий между субъектами трудовых отношений и привести к трудовым спорам.

По виду спорных отношений выделяют следующие типы трудовых споров[41]: вытекающие из правоотношений по трудоустройству и занятости, которые предшествуют трудовым, из трудовых правоотношений, из социально-партнерских отношений; по подготовке кадров и повышению квалификации на производстве; по возмещению материального ущерба работником предприятию; по возмещению предприятием материального ущерба работнику в связи с повреждением его здоровья на работе; вытекающие из правоотношений по привлечению к дисциплинарной ответственности; по надзору и контролю за соблюдением трудового законодательства и правил ораны труда и др.

По спорящим субъектам трудовые споры бывают:

- ***индивидуальными*** — в этом случае в роли истца выступает работник, а в роли ответчика — работодатель (см. вставку 9.4.2.). Возникают индивидуальные споры по поводу применения нормативных актов, договоров, соглашений о труде.

Вставка 9.4.2

Индивидуальный трудовой спор — это неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения, трудового договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

Источник: ТК РФ, глава 80, ст. 381.

- ***коллективными*** — в этом случае в роли истца выступает трудовой коллектив или его представляющие органы: подразде-

[41] Более подробно — см.: *Толкунова В.Н.* Трудовые споры и порядок их разрешения. — М., 1996. — С. 9.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ление предприятия, профсоюз (см. вставку 9.4.3). В роли ответчика — работодатель или органы управления предприятием. Данные трудовые споры могут быть связаны с разрешением конфликтной ситуации по изменению социально-экономических условий труда предприятия; по поводу заключения и надлежащего исполнения коллективного договора и соглашений (к примеру, споры по премиальным положениям, условиям труда и др.).

Вставка 9.4.3

Коллективный трудовой спор — это неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) и работодателями (их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии актов, содержащих нормы трудового права, в организациях.

Источник: ТК РФ, глава 61, ст. 398.

Таким образом, индивидуальные и коллективные трудовые споры в первом случае затрагивают интересы отдельных лиц, а во втором — интересы групп (коллективов).

По характеру спора трудовые споры могут быть:

1) ***исковыми*** — споры о восстановлении нарушенного права или законного интереса, которые рассматриваются на основании искового заявления юрисдикционным органом. К ним относятся:

- споры о применении существующих норм трудового законодательства;
- споры о применении норм, установленных коллективными договорами или трудовыми договорами, т.е. уже существующих, и их правильном применении;

2) ***неисковыми*** — споры об установлении новых социально-экономических условий труда, ранее не регулируемых законодательством.

Существуют и другие основания классификации трудовых споров: по институтам и даже по субинститутам трудового права[42];

[42] Более подробно — см.: *Куренной А.М., Миронов В.И.* Практический комментарий к законодательству о трудовых спорах. — М.: Дело, 1997. — С. 20—21.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

классификация в зависимости от того, кто является инициатором их рассмотрения в соответствующих компетентных органах — работодатель или работник (см. табл. 9.7) и т.д.

Классификация трудовых споров необходима *для определения их подведомственности*, т.е. определения органа, в котором первоначально должен решаться спор. Это во многом предопределяет правильность разрешения трудового спора. Подведомственность спора устанавливается исходя из его содержания, характера, вида, а также правоотношения, из которого он возник, и конкретного субъекта спора.

Согласно действующему российскому законодательству органами по разрешению трудовых споров являются:

- ***для индивидуальных споров*** по применению установленных условий труда — *комиссия по трудовым спорам (КТС) и суд*;
- ***для коллективных споров*** по вопросам установления новых или применения существующих условий труда, заключения и исполнения коллективных договоров и иных соглашений — *примирительные комиссии и трудовые арбитражи*.

Для каждого вида трудовых споров (индивидуального и коллективного) предусмотрен определенный порядок их разрешения.

9.4.1. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ТРУДОВЫЕ СПОРЫ И ОРГАНЫ ПО ИХ РАССМОТРЕНИЮ

Все индивидуальные трудовые споры по их подведомственности обычно разделяются следующим образом:

- рассматриваемые первоначально на предприятии в КТС, а затем в суде (в случае обжалования решения КТС в суде);
- исковые трудовые споры, рассматриваемые непосредственно судом.

На предприятии в урегулировании разногласий индивидуального спора принимают участие две стороны — работник и работодатель. Для этого по инициативе сторон трудовых отношений из равного числа представителей работников и работодателя избирается Комиссия по трудовым спорам. Индивидуальный трудовой спор рассматривается в данной комиссии в том случае, если работник самостоятельно или с участием своего представителя не урегулировал трудовой конфликт при непосредственных переговорах с работодателем.

Комиссия по трудовым спорам представляет собой орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров на предприятии.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Коллективом организации на общем собрании/конференции определяется порядок и процедура формирования КТС, ее численный состав, срок полномочий. При формировании количественного состава выделяемых в комиссию членов КТС учитывается численность сотрудников организации, количество трудовых споров, возникающих в ней, а также особенности организации исходя из конкретных условий деятельности и количества подразделений и т.п. Избранными в состав КТС считаются работники, которые получили большинство голосов и за которых проголосовало более половины присутствующих на собрании членов трудового коллектива, а на конференции — присутствующих делегатов конференции.

В компетенцию КТС входит рассмотрение трудовых споров по вопросам об оплате труда, рабочем времени, времени отдыха, дисциплинарной ответственности и другим вопросам, если они возникли в связи с применением нормативных правовых актов о труде и соглашений о труде. КТС рассматривает трудовые споры работников, как являющихся, так и не являющихся членами профсоюза; временных работников; совместителей; лиц, работающих на дому по поручению организации. В КТС организации вправе обратиться работник, уволившийся из этой организации и поступивший на новое место работы, если трудовой спор относится к прошлой трудовой деятельности и если они не отнесены к непосредственной компетенции суда.

В то же время обращение в КТС не лишает работника права на судебную защиту. Индивидуальные трудовые споры по заявлению работодателя могут рассматриваться в судах, так как в соответствии с российским законодательством у работодателя отсутствует возможность обращения с заявлением, жалобой или иском в юрисдикционный орган, образованный в организации. Это, к примеру, могут быть трудовые споры о возмещении работником вреда, причиненного организации. Подведомственность рассмотрения трудовых споров в российских судах, инициируемых работником или работодателем, представлена в табл. 9.7.

Суды также рассматривают индивидуальные трудовые споры об отказе в приеме на работу; лиц, работающих по трудовому договору у работодателей — физических лиц; лиц, считающих, что они подверглись дискриминации.

Кроме того, бремя оплаты пошлин и судебных расходов несет работодатель как сторона процесса, что является одним из принципов демократического порядка рассмотрения трудовых споров.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 9.7

Индивидуальные споры, рассматриваемые в судах

Индивидуальные трудовые споры по заявлению работника	О восстановлении на работе независимо от оснований прекращения трудового договора; об изменении даты и формулировки причины увольнения; о переводе на другую работу; об оплате за время вынужденного прогула; о выплате разницы в заработной плате за время выполнения нижеоплачиваемой работы
Индивидуальные трудовые споры по заявлению работодателя	О возмещении работником вреда, причиненного организации, если иное не предусмотрено федеральным законом
Суды также рассматривают индивидуальные трудовые споры	Об отказе в приеме на работу; лиц, работающих по трудовому договору у работодателей — физических лиц; лиц, считающих, что они подверглись дискриминации

Кроме того, бремя оплаты пошлин и судебных расходов несет работодатель как сторона процесса, что является одним из принципов демократического порядка рассмотрения трудовых споров. Освобождение работника от расходов при обращении в иные юрисдикционные органы — КТС, правовые инспекции труда, вышестоящие административные органы и т.п. регулируется Законом РФ «О государственной пошлине»[43].

Суд является самостоятельным органом по разрешению трудовых споров, а также органом, который рассматривает жалобы как работника, так и работодателя на решения КТС. Жалобы в суд могут подавать и представители профсоюза, защищающего интересы работника, который является его членом, и прокурор. По общему правилу, жалобы предъявляются в суд по месту жительства ответчика, либо по месту нахождения органа или имущества юридического лица.

Суды выполняют важные задачи по удовлетворению законных притязаний участников трудовых отношений друг к другу, содействуют их примирению на основе компромиссов, предотвращающих трудовые споры, и выступают, таким образом, как фактор, поддерживающий социальную стабильность. Институты и учреждения, выполняющие функции урегулирования разногласий по трудовым спорам, рассмотрены во вставке 9.4.4.

[43] См.: Закон РФ от 09.12.1991 г., опубликован в Ведомостях народных депутатов РФ и Верховного Совета РФ от 12.03.92 г. № 11, ст. 521 (в редакции ФЗ № 226-ФЗ от 31.12.95 г.) // СЗ РФ от 01.01.96 г. № 1. Ст. 19.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вставка 9.4.4

Институты, выполняющие функции по разрешению трудовых споров

В России индивидуальные трудовые споры, рассматриваемые в суде, регулируются районными (городскими) судами, мировыми судьями, а также вышестоящими судами[44], к примеру, Европейским судом по правам человека, который начал действовать в начале ноября 1998 г. при Совете Европы в Страсбурге. До обращения в этот суд заявитель должен использовать все внутренние (национальные) средства защиты, т.е. пройти все судебные инстанции у себя в стране.

Мировой опыт свидетельствует о наличии специальных институтов и учреждений, которые выполняют функции по разрешению трудовых споров: трудовые суды, промышленные и земельные суды, специализированные трибуналы и др.

Так, в Швеции функционирует Суд по трудовым делам, который рассматривает споры по коллективным договорам, споры по применению закона 1976 г. «О совместных решениях в трудовых отношениях», споры о возмещении вреда, нанесенного незаконными забастовками, а также споры, касающиеся условий труда работников — членов профсоюзов. Функции и полномочия Суда по трудовым делам Швеции определены Законом о трудовых спорах 1974 г. (в редакции 1977 г.).

Французские суды по трудовым спорам[45] рассматривают споры на основе индивидуальных трудовых договоров.

Трудовые суды Германии разрешают любые юридические споры — как индивидуальные, так и коллективные, связанные с применением любых нормативных юридических актов. Структура западногерманских трудовых судов, представляющая собой иерархическую систему, отвечает задачам унифицированного применения трудового законодательства. В Германии действует система специализированных судов по трудовым делам, состоящая из судов трех инстанций:

- суды по трудовым делам первой инстанции, рассматривающие споры по существу;
- земельные суды по трудовым делам, рассматривающие апелляции на решения судов низшей инстанции;
- Федеральный суд по трудовым делам, являющийся верховной судебной инстанцией, которая может изменить или отменить решение любого трудового суда.

---

[44] *Источник*: Подведомственность трудовых споров судам предусмотрена ст.391 ТК РФ и ст.25 ГПК, а также ФЗ «О мировых судьях в Российской Федерации» № 188-ФЗ от 17.12.1998 г.

[45] Эти суды имеют во Франции особое название — «прюдоминальные советы» (от *«prud'homme»* — старофранцузское название человека признанной мудрости и честности).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Источник: *Киселев И.Я.* Организация и деятельность трудовых судов: зарубежный опыт // «Человек и труд». — 1996 г. — № 10. — С. 57—65.

При переходе к рассмотрению коллективных трудовых споров, хотелось бы отметить, что хотя и при индивидуальном, и при коллективном споре в качестве сторон называются работники и работодатели, тем не менее, эти виды споров существенно отличаются друг от друга составом участников и институтами, регулирующими разногласия, а также механизмом рассмотрения споров.

9.4.2. КОЛЛЕКТИВНЫЕ ТРУДОВЫЕ СПОРЫ И ОРГАНЫ ПО ИХ РАССМОТРЕНИЮ

Первое на что необходимо обратить внимание: коллективные трудовые споры могут возникать лишь между работниками и самим работодателем, в то время как индивидуальные споры возможны между работодателем и лицом, ранее состоявшим в трудовых отношениях с данным работодателем или претендующим на заключение трудового договора, в случае отказа работодателя от заключения такого договора.

Таким образом, основное отличие коллективного трудового спора от индивидуального состоит в том, что последний может возникать не только по поводу содержания конкретного правоотношения, но и по вопросам, предшествующим заключению трудового договора или возникающим в период его действия.

Коллективный трудовой спор в динамике проходит следующие этапы:

- 1-й этап — *выдвижение требований*;
- 2-й этап — *рассмотрение спора его сторонами*;
- 3-й этап — *рассмотрение спора примирительной комиссией*;
- 4-й этап — *рассмотрение спора с участием посредника*[46];
- 5-й этап — *рассмотрение спора трудовым арбитражем*.

Сторонами коллективного трудового спора являются:

- *представители работников* — органы профессиональных союзов и их объединений, уполномоченные на представительство в соответствии с уставами, органы общественной самодеятельности, образованные на собрании (конференции) работ-

[46] Рассмотрение спора с участием посредника имеет место в случаях, когда об этом договариваются стороны спора (их представители).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ников организации, филиала, представительства и уполномоченные им;

- *представители работодателей* — руководители организаций или другие полномочные в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами, полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы;
- *служба по урегулированию коллективных споров* — государственный орган, содействующий решению коллективных трудовых споров путем организации примирительных процедур и участия в них (см. вставку 9.4.5.).

Вставка 9.4.5

Служба по урегулированию коллективных трудовых споров в России — система государственных органов, формируемых в составе федерального органа исполнительной власти по труду, соответствующих органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, предназначенная для содействия в разрешении коллективных трудовых споров путем организации примирительных процедур и участия в них.

Основные задачи и функции Службы:

- осуществление уведомительной регистрации коллективных трудовых споров;
- проверка в случае необходимости полномочий представителей сторон коллективного трудового спора;
- формирование списка трудовых арбитров;
- проведение подготовки трудовых арбитров, специализирующихся в разрешении коллективных трудовых споров;
- выявление и обобщение причины и условий возникновения коллективных трудовых споров, подготовка предложений по их устранению;
- оказание методической помощи сторонам коллективного трудового спора на всех этапах разрешения этих споров;
- организация в установленном порядке финансирования примирительных процедур;
- организация работы по урегулированию коллективных трудовых споров во взаимодействии с представителями работников и работодателей, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Работники Службы могут в установленном порядке привлекаться к выполнению работы в качестве эксперта, посредника или трудового арбитра при проведении примирительных процедур.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Источник: Постановление Правительства от 15.04.1996 г. № 486 (с изм. от 21.03.98 г.) «Об утверждении Положения «О службе по урегулированию коллективных трудовых споров»[47].

Моментом начала коллективного трудового спора считается день сообщения решения работодателя об отклонении всех или части требований работников или несообщение работодателем своего решения в течение трех рабочих дней со дня получения требования от работников.

Если работодатель удовлетворяет требования работников, то разногласия считаются урегулированными и коллективного спора не возникает. Если работодатель отклоняет требования работников (полностью, или частично) или не сообщает о своем решении, а также, если работники не будут удовлетворены ответом работодателя, то начинается коллективный трудовой спор.

Учитывая возможную тяжесть социальных последствий коллективных споров для общества и необходимость защиты интересов работников, акцент в регулировании коллективных трудовых отношений сделан на недопущении социальной напряженности, на достижении согласия между работниками и работодателями, на создание социально-партнерских отношений между ними.

Разрешение коллективных трудовых споров ***по их подведомственности*** обычно подразделяются следующим образом:

- споры, рассматриваемые с участием *примирительной комиссии*;
- споры, рассматриваемые с участием *посредника*;
- споры, рассматриваемые *в трудовом арбитраже*.

Поэтапное рассмотрение коллективных трудовых споров в примирительных органах, процедура и сроки их рассмотрения в совокупности составляют порядок разрешения коллективных трудовых споров.

Примирительная комиссия создается непосредственно в организации, где возник спор. При этом работодатель не вправе уклоняться от ее создания и участия в ее работе. Комиссия формируется из представителей сторон на равноправной основе. Она принимает решение по соглашению сторон, оформляет протокол, который имеет для сторон обязательную силу и исполняется в порядке и сроки, которые установлены решением. Если стороны не нашли компромиссного решения, то для дальнейшего разрешения спора приглашается посредник.

[47] См.: «Российская газета» от 22 мая 1996 г.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основная *цель* привлечения посредника — разрешение сторонами коллективного трудового спора разногласий, возникших между ними по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров и соглашений, в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников организации при принятии локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права. Главная *функция* посредника — оказание помощи сторонам в поисках взаимоприемлемого решения по урегулированию коллективного трудового спора на основе конструктивного диалога. При этом посредник имеет *право* запрашивать и получать от работодателя необходимые документы и сведения, касающиеся коллективного спора; проводить как совместные, так и раздельные заседания представителей сторон; предлагать собственные возможные варианты разрешения спора.

Посредник приглашается по соглашению представителей работников и работодателей самостоятельно, либо через Службу по урегулированию коллективных трудовых споров. Соглашение об участии посредника в разрешении трудового спора оформляется протоколом. Порядок рассмотрения коллективного трудового спора с участием посредника регулируется в соответствии с Рекомендациями об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора с участием посредника[48] и сторонами спора.

Если спорные вопросы не урегулированы, то составляется протокол разногласий и разрешение спора продолжается в трудовом арбитраже. К трудовому арбитражу можно прибегнуть, минуя приглашения посредника, если стороны в срок до трех рабочих дней не достигли соглашения относительно его кандидатуры.

Трудовой арбитраж создается сторонами коллективного трудового спора и Службой по урегулированию коллективных трудовых споров в определенный срок. Служба по вопросам формирования трудового арбитража в целях обеспечения оперативного подбора квалифицированных трудовых арбитров ежегодно составляет списки лиц, рекомендуемых к привлечению в качестве трудовых арбитров при рассмотрении коллективных трудовых споров. Ими могут быть руководители, специалисты (экономисты, юристы и т.п.) организаций, научные работники, представители органов исполни-

[48] Утвержденные Постановлением Министерства труда и социального развития РФ 04.08.2002 г. № 58 //Бюллетень Минтруда и социального развития РФ. — 2002 г. — № 8.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тельной власти субъектов Российской Федерации, работники Службы, специалисты по труду органов местного самоуправления, представители профсоюзных органов.

В состав трудового арбитража не могут входить представители работников и работодателей, участвующих в коллективном трудовом споре, подлежащем рассмотрению.

Порядок рассмотрения коллективного трудового спора трудовым арбитражем состоит из нескольких этапов:

- изучение документов и материалов, представленных сторонами;
- заслушивание представителей сторон;
- заслушивание экспертов, если в этом есть необходимость;
- разработка рекомендаций по существу коллективного трудового спора.

Рекомендации трудового арбитража по урегулированию коллективного трудового спора передаются сторонам этого спора в письменной форме.

Если урегулирование коллективных трудовых споров через примирительную комиссию, посредника и арбитраж не привели к разрешению спора, либо работодатель уклоняется от выполнения соглашения, достигнутого в ходе разрешения этого спора, то работники вправе прибегнуть к митингу, демонстрации, пикетированию, вплоть до забастовки.

Забастовка — полная остановка производства с выдвижением требований экономического, а иногда и политического характера.

Забастовка является этапом коллективного трудового спора и одновременно крайней мерой его разрешения. Она нередко становится одним из единственных активных способов давления работников на работодателей после неэффективности других способов защиты трудовых прав работников.

По мнению специалистов, право на забастовку — важнейшая предпосылка здорового развития системы коллективных переговоров и разумного разрешения трудовых споров на предприятиях. Такие известные теоретики, как Л. Коузер, Р. Дарендорф, Т. Гайгер, утверждают, что допущение в известных пределах права на стачку после полного исчерпания примирительной процедуры абсолютно необходимо для направления недовольства в юридическое, легитимное русло. При условии умелого социального управления и установления разумно допустимых рамок забастовочного движения право на забастовку не только не ослабляет, а наоборот, придает существующей системе трудовых отношений демократичность и социальную справедливость. Правда, такие закономерные

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

теоретические выводы не всегда согласуются с их практическим применением. К примеру, в России забастовочное движение 90-х гг. XX в. имеют предпосылки осложнения положения предприятий на российском рынке.

Вставка 9.4.6

Забастовочное движение в России в 90-х гг. XX в.

Самой острой формой трудовых споров в этот период на российских предприятиях являлись забастовки.

Первая волна забастовок была своего рода реакцией работников на шоковые методы реформирования экономики в 1991—1992 гг.: тогда остановили работу более 6 тыс. предприятий, в основном топливно-энергетического комплекса. Сбить эту волну удалось благодаря мерам, направленным на некоторое повышение уровня жизни населения, утверждению нормативных актов, регулирующих процедуру переговорного процесса, а также активным действиям Службы разрешения коллективных трудовых конфликтов при Минтруда России.

После некоторого спада в 1993—1994 гг., забастовочное движение в России вновь принимает размах к 1997 г. Забастовки происходили на 17 007 предприятиях, в них приняли участие 887 тыс. человек, потери рабочего времени в связи с забастовками составили 6001 тыс. человеко-дней[49]. Главными требованиями забастовщиков были выплата задержанной заработной платы, иногда — отставка правительства или губернатора региона. Качественно новым явлением волны забастовок стало участие в них работников бюджетной сферы — учителей, врачей, научных работников. Так, в декабре 1997 г. из более чем 500 бастовавших предприятий и организаций свыше 90% составили учреждения здравоохранения и образования. С огромным трудом выплаченная к концу 1997 г. задолженность работникам бюджетной сферы уже к апрелю 1998 г. достигла 6 млрд руб. Это привело к новому подъему забастовочного движения осенью 1998 г.

По данным обследований[50], как единственное средство борьбы забастовку в 1998 г. рассматривали 12,5% профсоюзных лидеров и 22,2% работников, однако 60% профлидеров и 52,8% работников считали, что забастовка ничего не даст работникам, а 22,5% профлидеров и 16,7% работников даже полагали, что организация забастовки осложнит положение предприятия. Иными словами, большин-

[49] По данным Российского статистического ежегодника 1997. — С. 127.

[50] См., напр.: Социально-трудовые отношения на предприятиях: конфликт интересов или поиск согласия? — М., Институт экономики РАН, 1998. — С. 18—22.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ство российских работников считали, что забастовка не решает, а усугубляет трудовой спор. Возможно, что данный вывод обусловлен, прежде всего слабым механизмом законодательного регулирования и защиты работников, участвующих в забастовочном движении.

Источник: *Маслова Н.* Трудовые конфликты, посредничество и арбитраж // Человек и труд. — № 9. — 1995. — С. 94—96.

Забастовку следует отличать от стихийной остановки производственного процесса, когда работники отказываются от выполнения трудовых обязанностей без предъявления работодателю протокольно оформленных требований. В этой ситуации работодатель вправе расценивать отказ работников не как акцию с целью разрешения коллективного трудового спора, а как саботаж или нарушение трудовой дисциплины со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Признание права на забастовку сопровождается ограничительными и запретительными условиями. Право на забастовку во многих странах строго ограничено или даже запрещено в областях важных услуг. Поэтому право на забастовку не рассматривается как неограниченное, и забастовки делятся на законные и незаконные.

В соответствии с российским законодательством необходимым требованием для проведения *законной забастовки* является предварительное ее согласование. Решение об объявлении забастовки принимается собранием (конференцией) работников организации по предложению представительного органа работников.

Может быть однократно объявлена часовая предупредительная забастовка, о которой работодатель должен быть предупрежден в письменной форме. Предупредительная забастовка позволяет установить степень готовности работников прекратить выполнение трудовых обязанностей в целях защиты интересов. В то же время, если намерения работников достаточно серьезны, такая забастовка стимулирует работодателя пойти на уступки с целью избежать длительной остановки производства.

В процессе урегулирования коллективного трудового спора, включая проведение забастовки, запрещается *локаут* — увольнение по инициативе работодателя работников в связи с коллективным трудовым спором и объявлением забастовки, а также ликвидация или реорганизация организации, филиала, представительства. На время забастовки за работником сохраняются рабочее место и должность. При проведении предупредительной забастов-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ки орган, ее возглавляющий, обеспечивает минимум необходимых работ (услуг) в случаях, предусмотренных законом. Заработная же плата начисляется лишь тем, кто занят на выполнении обязательного минимума работ или услуг. Это правило действует лишь до тех пор, пока забастовка не объявлена незаконной.

Забастовка при наличии коллективного трудового спора является *незаконной*, если она была объявлена без учета сроков, процедур и требований, если она создает реальную угрозу здоровью людей и разрушению национальной экономики, а также если имеется прямой запрет на забастовки для отдельных категорий работников. К примеру, являются незаконными забастовки работников Вооруженных Сил Российской Федерации, правоохранительных органов, органов Федеральной службы безопасности, — если при этом создается угроза обороне страны и безопасности государства. Согласно Воздушному кодексу РФ не допускаются забастовки или иное прекращение работы авиационным персоналом гражданской авиации, обслуживающим воздушное движение. Таким образом, конституционное право на забастовку не является абсолютным и ограничивается законом для определенных категорий работников и при определенных условиях (вставка 9.4.7).

Вставка 9.4.7

Ограничение права на забастовку

Возможность ограничения права на забастовку отдельных категорий работников, в том числе занятых в гражданской авиации, с учетом характера их деятельности и возможных последствий прекращения ими работы, прямо вытекает из положений Конституции РФ, которая предусматривает, что «...осуществление прав и свобод человека и гражданина не должно нарушать права и свободы других лиц ... права и свободы человека и гражданина могут быть ограничены федеральным законом только в той мере, в какой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства».

Источник: Конституция РФ. Глава 2. «Права и свободы человека и гражданина», часть 3, ст. 17; часть 3, ст. 55.

Решение о признании забастовки незаконной принимается верховными судами республик, краевыми, областными судами,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

судами Москвы и Санкт-Петербурга, автономной области, автономных округов по заявлению работодателя или прокурора. Решение суда доводится до сведения работников через орган, возглавляющий забастовку, который обязан немедленно проинформировать участников забастовки о решении суда.

Решение суда о признании забастовки незаконной, вступившее в законную силу, подлежит немедленному исполнению. Работники обязаны прекратить забастовку и приступить к работе не позднее следующего дня после вручения копии указанного решения суда органу, возглавлявшему забастовку.

Работники, приступившие к проведению забастовки или не прекратившие ее на следующий день после доведения до органа, возглавляющего забастовку, решения суда о признании забастовки незаконной, либо об отсрочке или приостановлении забастовки, могут быть подвергнуты различного рода взысканиям. Наказание за незаконные забастовки носят различный характер. Различаются дисциплинарные, административно-правовые, гражданско-правовые и уголовно-правовые меры против забастовок. Объектом их являются организаторы забастовок, профсоюзы и их функционеры, рядовые забастовщики. Для профсоюзов предусмотрена материальная ответственность в случае, если признанная незаконной забастовка не была прекращена. Размер ущерба взыскивается из профсоюзных фондов[51].

РЕЗЮМЕ

Изучение конфликтных полей, существующих в организации, эффективное управление конфликтами позволят принимать эффективные решения в сфере экономики персонала, повысят трудовую мотивацию и производительность труда работников, улучшат морально-психологический климат в трудовом коллективе, улучшит коммуникации и, в итоге, приведут к росту конкурентоспособности организации. Сложность устройства и функционирования современных организаций, а также разнонаправленные цели, интересы и мотивы субъектов социально-трудовых отношений неизбежно порождают противоречия и конфликты в них.

Экономисты-трудовики рассматривают конфликт в организации как один из типов социально-трудовых отношений, предель-

[51] В соответствии со ст. 22, п.2 и ст.23 Федерального закона № 175-ФЗ от 23.11.95 г. «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» наложение штрафов рассматривается в судебном порядке.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ный случай обострения противоречий в трудовой сфере. Причем конфликт в организации следует отличать от организационного конфликта, под которым обычно имеют в виду не всякий конфликт, происходящий в рамках организации, а такой, который вызван какими-либо специфическими организационными свойствами, структурными особенностями и др.

Основными *элементами* структуры конфликта принято считать субъекты, объекты (предметы), отношения, конфликтогены, ситуации, инциденты, мотивы и позиции конфликтующих сторон, причины и механизм возникновения конфликтов.

Разработка *типологии конфликтов* дает возможность идентифицировать и диагностировать конфликты и выявить «типичные» управленческие действия по их разрешению.

Эволюция взглядов на конфликт в организации связана с переходом от абсолютного отрицания конфликта к признанию его конструктивной роли. Так, представители *школы научного менеджмента* (Ф. Тейлор), сторонники взглядов *административной школы* (М. Вебер и др.) и представители *доктрины «человеческих отношений»* (Э. Мэйо) рассматривали конфликт как явление, нежелательное для организации. Современные зарубежные исследователи, сторонники экономического подхода к пониманию природы и причин конфликтов в рамках *теорий трансакционных издержек и регулирования труда* (П.К.Эдвардс, А. Фокс и др.) отмечают, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны и необходимы, поскольку деятельность организации связана с наличием множества подразделений внутри нее и взаимодействием конкурирующих интересов как отдельно в рамках менеджмента или труда, так и между ними, что неизбежно приводит к возникновению конфликтов. Различные стороны внутри организации оказываются заинтересованными в сотрудничестве, поскольку, работая вместе, они могут достигать более высоких результатов. Таким образом, конфликт возникает в пределах более широких рамок сотрудничества.

Для того чтобы изучить *конфликтные поля* в социально-трудовых отношениях и *механизм функционирования* организации, необходимо рассмотреть отдельные подсистемы отношений в ней (организационно-технологическую, социально-экономическую, административно-управленческую, неформальную, социально-психологическую, социально-культурную и личностную) и проанализировать причины конфликтов, возникающих в каждой из них.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Управление конфликтом в организации — это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той организационной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Основными *этапами* управления конфликтами являются диагностирование, прогнозирование, профилактика, предупреждение, регулирование конфликтов и их разрешение в организации.

Диагностика конфликта — знание основных параметров конфликтного столкновения (состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.

Прогнозирование конфликта — один из важнейших видов деятельности субъекта управления, который заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении или развитии. Прогнозирование конфликтов направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии и основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий.

Профилактика конфликтов — ранняя стадия обращения с конфликтом, которая заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Предупреждение конфликтов — создание объективных, организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций, устранению личностных причин конфликтов.

Регулирование конфликта — вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения, предполагающий ряд этапов: признание реальности конфликта конфликтующими сторонами; легитимизация конфликта; институциализация конфликта, разрешение конфликта.

Разрешение конфликта — вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта; заключительный этап управления конфликтом.

Таким образом, эффективное управление конфликтами позволит предотвращать деструктивные конфликты и будет способствовать адекватному разрешению конструктивных конфликтов, при-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нятию оптимальных управленческих решений в сфере экономики персонала.

Конституция Российской Федерации признает право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных законодательством способов их разрешения, включая право на забастовку. Трудовое законодательство развивает конституционные положения и создает правовой механизм для разрешения трудовых споров.

Надо отметить, что не каждый конфликт перерастает в трудовой спор. Участники отношений, регулируемых трудовым законодательством, могут разрешить его мирным путем и не допустить перехода возникающих между ними разногласий в стадию трудового спора.

Чтобы уяснить, к компетенции какого юрисдикционного органа относится рассмотрение того или иного спора, нужно прежде всего установить субъект этого спора, его характер и вид отношения. По субъектам трудовые споры делятся на индивидуальные и коллективные. Классификация трудовых споров имеет значение для определения их подведомственности. Для каждой подгруппы установлен определенный порядок рассмотрения и орган, уполномоченный разрешить этот спор.

Особенностью рассмотрения индивидуального спора в КТС является то, что обратиться в нее может лишь работник; администрации такого права не дано.

Особенностью рассмотрения коллективных трудовых споров является то, что они могут возникать лишь между работниками и самим работодателем, в то время как индивидуальные споры возможны не только по поводу содержания конкретного правоотношения, но и по вопросам, предшествующим заключению трудового договора или возникающим в период его действия.

Применительно к коллективным трудовым спорам центр его тяжести переносится на примирительные процедуры, на попытку не допустить конфликта, поскольку сам спор может повлечь за собой различные негативные последствия для общества в целом.

Примирение — одна из наиболее широко используемых процедур урегулирования споров, которая, к тому же, считается одной из наиболее эффективных.

Если примирительные процедуры не привели к разрешению коллективного трудового спора, работники вправе прибегнуть к забастовке. Многие ученые и практики считают, что при установ-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

лении определенных рамок забастовочной борьбы право на стачку, как ни странно, является условием стабилизации в обществе и развития его экономики. Поэтому право на забастовку либо провозглашено в конституциях (к примеру, во Франции, Швеции, Японии), либо признано косвенно (например в Германии), либо вовсе запрещено законодательством (например в США).

При этом право на забастовку не рассматривается как неограниченное, поэтому забастовки делятся на законные и незаконные. Решение о признании забастовки незаконной принимают уполномоченные на это органы (Верховные суды республик, краев и областей, и т.д.). В то же время очень важным является запрещение локаута, не позволяющего увольнение по инициативе работодателя работников в связи с коллективным трудовым спором и объявлением забастовки. Во многих странах запрет на локаут не нашел нормативного закрепления. Несмотря на то что определить, чем вызвано закрытие предприятия или его филиалов — действительно экономическими трудностями или иными намерениями работодателя, достаточно сложно, включение запрета на локаут в российское законодательство имеет большое правовое значение. Важное значение для разрешения трудовых споров имеет и предоставленная российским гражданам возможность рассмотрения их жалоб в Европейском суде по правам человека, включающих и право на судебную защиту, и право на свободу, и право на запрет принудительного или обязательного труда и т.д.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте сущность понятия «противоречие». Какие виды противоречий различают в трудовом коллективе и какова динамика процесса их возникновения?
2. Дайте определение понятиям «конфликт», «конфликтная ситуация», «конфликтогены», «инцидент», «мотивы конфликта», «позиции конфликтующих сторон», «конфликт в организации», «организационный конфликт».
3. Перечислите основные виды и типы конфликтов в организации и охарактеризуйте их сущность.
4. Что является универсальным источником конфликта в организации? Раскройте механизм возникновения конфликтов в организации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы управления конфликтом в организации.
6. Что может привести к конфликту между сторонами трудовых отношений?
7. В чем различие между трудовым конфликтом и трудовым спором?
8. Охарактеризуйте причины и факторы возникновения трудовых споров.
9. Назовите основные виды трудовых споров.
10. Что является основой определения подведомственности трудовых споров?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Александрова Е.В.* Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. — М., 1993.
2. *Андреев В.И.* Конфликтология (Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов). — М., 1995.
3. *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000.
4. *Бабосов Е.М.* Конфликтология. — Минск, 2000.
5. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб., 1992.
6. *Большаков А.Г., Несмелова М.Ю.* Конфликтология организаций: Учебное пособие. — М.: МЗ Пресс, 2001.
7. *Бородкин Ф.М., Коряк Н.М.* Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука, Сибирское отделение, 1989.
8. *Васильев Н.Н.* Тренинг преодоления конфликтов. — СПб., 2002.
9. Ведение переговоров и разрешение конфликтов: Пер. с англ. — 2-е изд. —М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — (Серия «Классика *Harvard Business Review*»).
10. *Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К.* Конфликтология: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2000.
11. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. — СПб., 2000.
12. *Громова О.Н.* Конфликтология. Курс лекций. — М., 2000.
13. *Дарендорф Р.* Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. — 1994. — № 5.
14. *Дмитриев А.В.* Конфликтология. — М.: Гардарики, 2000.
15. *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. — 2-е изд., перераб. — СПб.: Питер, 2001.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

16. *Зайцев А.К.* Социальный конфликт. — М.: *Academia*, 2001.
17. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта. — М., 1996.
18. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
19. *Ильин В.И.* Структура конфликта в организации // Социальный конфликт. — 1993. — № 3.
20. *Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — (Высшее образование).
21. *Киселев И.Я.* Зарубежное трудовое право: Учебник для вузов. — М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1998.
22. *Козер Л.* Функции социального конфликта. — М., 2000.
23. *Козырев Г.И.* Введение в конфликтологию: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000.
24. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный, научно-практический) / Под ред. К.Я.Ананьевой. Вступ. статья В.А.Рыбакова — М.: ТОН-ИКФ ОМЕГА-Л, 2002.
25. *Курбатов В.И.* Конфликтология. — 2-е изд. — Ростов н/Д: Феникс, 2007. — (Высшее образование).
26. *Куренной А.М.* Трудовое право: на пути к рынку. — 2-е изд. доп. и перераб. — М.: Дело, 1997.
27. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М.: ИНФРА-М, 1996.
28. *Мириманова М.С.* Конфликтология. — М.: Академия, 2003.
29. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом: практикум: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Аспект Пресс, 2006.
30. *Сыроватская Л.А.* Трудовое право: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юристъ, 2000.
31. *Толкунова В.Н.* Трудовые споры и порядок их разрешения. — М.: Юристъ, 1996.
32. *Шаленко В.Н.* Конфликты в трудовых коллективах. Спецкурс. — М.: МГУ, 1992.
33. *Эдвардс П.К.* Индустриальный конфликт. — В кн.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002.
34. *Регнет Э.* Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления: Пер. с нем. — Харьков: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел IV

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 10

ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ В ОРГАНИЗАЦИИ И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ПРИВЛЕЧЕНИЕ, ОТБОР, НАЙМ И ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

В данной главе анализируются проблемы, связанные с формированием человеческих ресурсов организации, организацией процедур кадрового планирования, включая определение необходимой численности персонала и ее качественных характеристик, а также бюджетирования в кадровой работе. Рассматриваются проблемы, связанные с привлечением и отбором персонала, а также возникающие при высвобождении персонала; приводится концепция бесконфликтного высвобождения.

10.1. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Все большее число компаний уделяют значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно обоснованном планировании, и выделяют кадровое планирование как самостоятельный вид деятельности кадровых служб.

10.1.1. НЕОБХОДИМОСТЬ, ВИДЫ И ЭТАПЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Продуманный кадровый план указывает, какие действия в отношении персонала должны быть предприняты, почему они необходимы, кто отвечает за их реализацию, где, как и когда они будут предприняты. Такой план необходим, поскольку он, *во-первых*, увязывает общие цели организации с целями в области управления персоналом, *во-вторых*, обеспечивает координацию и взаимодейс-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

твие различных подразделений организации для достижения целей экономической и социальной эффективности, *в-третьих*, заставляет организацию оценивать сильные и слабые стороны своего трудового потенциала, возможные направления его эффективного использования и развития, *в-четвертых*, позволяет заранее спланировать адекватные действия в ответ на ожидаемые изменения во внешней и внутренней среде предприятия (например, избежать организационных кризисов, связанных с нехваткой рабочей силы или несоответствием ее качественных характеристик новым организационным задачам), и, наконец, *в-пятых*, создает основу для эффективного распределения ресурсов и оптимизации издержек на рабочую силу.

Вместе с тем существует ряд **проблем**, которые необходимо учитывать при разработке кадрового плана:

- *нарастание неопределенности во внешней среде*, когда планирование деятельности организации в целом (например в области объемов производства) даже на среднесрочную перспективу начинает терять смысл. В этой связи детальный, жестко увязанный по срокам и ресурсам кадровый план также будет излишним. Однако это не означает отсутствие необходимости кадрового планирования как такового — оно должно быть гораздо более гибким, предусматривать большее количество различных вариантов кадровых решений;
- *неопределенность внутренней среды компании*. В частности, отсутствие четких целей и задач, общей стратегии развития компании приводит к тому, что специалисты в области кадрового планирования вынуждены работать в среде, характеризующейся неясностью инструкций, наличием различных направлений политики компании, разнообразных стилей управления. В этом случае эффективность кадрового планирования будет крайне низкой, особенно если его значимость не оценивается высшим руководством. Выход из этой ситуации состоит в конструировании коммуникаций между различными звеньями руководства компании, кадровой службой и другими структурными подразделениями;
- *наличие значительных конфликтных потенциалов в сфере планирования персонала*, т.е. возможных противоречий между целями обеспечения экономической и социальной эффективности, потенциальных противоречий между различными подразделениями и направлениями деятельности при распределении ограниченных финансовых ресурсов, превращения потенци-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

альных проблем в реальные. Предвидение этих конфликтов и разработка в кадровом плане соответствующих мероприятий позволяют существенно снизить или даже избежать конфликтов;

- *значительное преобладание качественных характеристик персонала как объекта планирования над количественными*, их индивидуализация, изменчивость под воздействием большого числа факторов. Учет и прогнозирование таких характеристик представляется весьма сложной задачей. Вместе с тем накопленный опыт в области кадрового планирования, а также современные информационно-коммуникационные технологии позволяют эффективно решать и эту задачу.

Таким образом, с целью преодоления потенциальных проблем эффективное кадровое планирование должно предусматривать синхронизацию планирования персонала с циклом стратегического планирования, единство стратегического и текущего планирования персонала, единство экономических и социальных целей организации, формирование адекватной информационной базы для планирования, гибкость и многовариантность кадровых решений.

Выделяются различные **виды кадровых планов**, которые могут классифицироваться по продолжительности (временному горизонту), объему, объектам планирования, способам разработки, качественным и количественным характеристикам и т.д. Разумеется, эти классификации носят условный характер, поскольку в силу взаимосвязанности составных элементов планирования, как правило, возникают пересечения. Однако вычленение и изолированный анализ отдельных составных частей кадрового планирования имеет важное практическое значение.

В зависимости от ***временного горизонта и масштаба*** выделяют краткосрочные (до 2 лет), среднесрочные (2—5 лет) и долгосрочные (более 5 лет) кадровые планы, что соответствует общей классификации планов организации по этому критерию. При этом кадровые планы могут быть частью интегрированного плана всей организации, частью бизнес-плана или бизнес-проекта (в проектно-ориентированных организациях), либо представлять собой обособленный документ (увязанный, однако, с общими планами организации).

В зависимости от ***объема и специфики целей*** выделяет стратегическое и оперативное планирование персонала. *Стратегический кадровый план* содержит в себе формулировку целей, принципов и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

моделей управления персоналом организации, желаемое состояние кадрового потенциала к определенному периоду времени исходя из миссии и стратегических целей развития организации. Как правило, такой план носит долгосрочный характер. *Оперативное планирование* — это планирование конкретных мероприятий в области кадрового менеджмента в зависимости от поставленных задач (например кадровый план внутрифирменного обучения персонала на предстоящий год). В п. 6.2 проблемы стратегического планирования при формировании кадровой политики фирмы уже рассматривались. Поэтому далее остановимся на проблемах оперативного планирования персонала.

В зависимости от ***объектов планирования*** можно определить следующие виды кадровых планов:

- планирование общей и дополнительной потребности в персонале. Этот план определяет, сколько работников необходимо организации, каких профессий и уровней квалификации, с какими ключевыми компетенциями, на каких участках, в какие временные периоды и т.д.;
- планирование привлечения персонала — указывается, из каких источников (внутренних или внешних) привлекать необходимых работников, какие способы привлечения использовать, на каких условиях привлекать конкретных кандидатов и т.д.;
- планирование использования персонала — определяется круг и величина рабочих заданий каждому работнику в соответствии с его способностями и уровнем квалификации, способы организации трудовой деятельности, критерии оценки выполняемой работы и т.д. Как правило, этот вид деятельности ввиду его значимости выделяется в отдельное направление кадровой работы;
- планирование трудовой адаптации и развития персонала — система мер по первичной адаптации работников, содействию повышению их квалификации, профессионального и должностного роста;
- планирование затрат на персонал — планирование общих затрат на различные формы вознаграждения персонала, а также затрат на реализацию кадровых мероприятий по привлечению, отбору, найму, закреплению и развитию персонала, а в случае необходимости — их высвобождению.

Каждый вид кадровых планов, как правило, содержит *количественные* и *качественные характеристики* (например, развитие у сотрудников определенных компетенций, уровень которых опреде-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ляется и измеряется соответствующими количественными показателями).

По ***способам разработки*** кадровые планы могут быть разрабатываемыми снизу вверх или сверху вниз. На практике, как правило, эти два способа сочетаются, что находит отражение в выработке соответствующих процедур кадрового планирования.

Процедура разработки кадрового плана предусматривает ряд **этапов**: информационно-аналитический, расчетный и организационный.

На *информационно-аналитическом этапе* выявляются и анализируются факторы, влияющие на планируемый объект (например на формирование потребности организации в персонале). Инструментом для анализа этих факторов может служить техника *SWOT*-анализа, о которой упоминалось в п. 6.2. На этом этапе собирается и анализируется соответствующая информация о внутриорганизационных и внешних факторах, их состоянии и динамике и т.д.

Расчетный этап предполагает выбор и использование различных методов планирования (подробнее об этом — см. п. 10.1.2).

Организационный этап включает в себя разработку конкретного плана действий. На данном этапе определяются конкретные сроки реализации кадровых мероприятий, осуществляются подбор, оценка и выбор возможных альтернатив, устанавливаются конкретные объекты и субъекты планирования, оцениваются соответствующие издержки (формируется бюджет).

10.1.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ. МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ГИБКОСТИ ПЕРСОНАЛА

Традиционно в качестве основной цели кадрового планирования рассматривается обеспечение организации необходимым количеством работников требуемого качества и в конкретные сроки.

Прогнозирование потребностей организации в персонале (в целом и по отдельным его категориям) основывается на информации о планах предприятия (в отношении объемов и структуры производимой продукции и услуг, изменений организационной структуры, применяемых технологий, основных проектов и бизнес-процессов и т.д.), а также информации об уже имеющемся персонале организации (его составе, структуре, производительности труда, текучести и т.д.).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Последовательность действий при планировании потребностей в персонале приводится на рис. 10.1.



Рис. 10.1. **Схема планирования потребности в персонале**

Расчет валовой потребности в персонале (необходимой численности персонала) может осуществляться с помощью различных *методов*, которые принято разделять на *укрупненные* и *детализированные*.

К укрупненным обычно относят экспертные и статистические методы. С их помощью составляются прогнозы (как правило, весьма приблизительные) общей потребности в персонале без детализации по категориям и другим качественным характеристикам.

Экспертные методы, в свою очередь, включают оценки управляющих и Дельфийский метод. *Оценки управляющих* строятся либо на их представлении о будущих потребностях в рабочей силе отдельных структурных подразделений фирмы (когда в роли экспертов выступают линейные руководители), либо на представлениях высшего руководства фирмы о желаемом составе персонала организа-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ции. Обычно эти два вида оценок комбинируются. *Дельфийский метод* представляет собой итеративную процедуру согласования мнений экспертов путем направления им специально разработанных вопросников (в данном случае, в отношении потребностей в персонале).

Статистические методы основаны на использовании данных об организации, основных показателей ее деятельности при проектировании будущей потребности в рабочей силе. Одним из этих методов является *метод экстраполяции* — перенесение тенденций, имевших место в прошлом, на будущее. Этот метод чаще всего используется в небольших организациях, где не происходит резких изменений в сфере и условиях деятельности. При иных обстоятельствах весьма эффективным методом расчета необходимой численности персонала может быть *метод скорректированной экстраполяции*: данные о фактической численности работников корректируются в связи с ожидаемыми изменениями объемов производства, плановыми мероприятиями по изменению (росту) производительности труда, с учетом планируемого повышения эффективности использования рабочего времени, изменения соотношения между производственными и непроизводственными работниками и т.д. В более крупных организациях могут использоваться и такие статистические методы, как *регрессионный* и *корреляционный* анализ.

К ***детализированным*** методам относят расчеты на основе поставленных задач и расчеты на основе организационных планов и штатных расписаний.

Расчеты на основе поставленных задач предполагают идентификацию основных параметров производственной программы и наличие системы нормирования труда в организации. С их помощью определяются не только требуемое количество рабочей силы на конкретных рабочих местах, но и ее качественные характеристики. Одним из наиболее распространенных методов этой группы является *метод трудоемкости* (подробнее об этом — см. главу 14).

Расчет численности персонала (и прежде всего производственных рабочих) по видам работ с использованием метода трудоемкости осуществляется следующим образом:

$$Ч_{раб} = T_{пр} / T_{пф}, \qquad (10.1)$$

где $T_{пф}$ — полезный фонд времени одного работника; $T_{пр}$ — время, необходимое для выполнения производственной программы, которое, в свою очередь, определяется следующим образом:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

$$T_{пр}=\sum_{i=1}^{n}(N_i T_i+T_{прi})/\mathrm{K}_t, \qquad (10.2)$$

где N_i — количество изделий соответствующей номенклатурной позиции; T_i — трудоемкость процесса изготовления соответствующей номенклатурной позиции; $T_{прi}$ — время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий соответствующей позиции номенклатуры; K_t — коэффициент выполнения норм времени; n — количество видов работ по изготовлению изделий.

Для расчета численности служащих может быть использован *метод Розенкранца*, который является разновидностью метода трудоемкости:

$$\mathrm{Ч}_{сл}=\sum_{i=1}^{n}(m_i t_i/T)/\mathrm{K}_{nt}, \qquad (10.3)$$

где n — количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников; m_i — среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год); t_i — время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ; T — рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах; K_{nt} — коэффициент необходимого распределения времени, который определяется следующим образом:

$$\mathrm{K}_{nt}=\mathrm{K}_д\times\mathrm{K}_о\times\mathrm{K}_с, \qquad (10.4)$$

где $\mathrm{K}_д$ — коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы; $\mathrm{K}_о$ — коэффициент, учитываюший затраты времени на отдых сотрудников; $\mathrm{K}_с$ — коэффициент пересчета явочной численности в списочную. Эти коэффициенты устанавливаются исходя из особенностей трудового процесса и баланса рабочего времени.

К данной группе методов относятся также расчеты необходимой численности персонала на *основе норм обслуживания* (преиму-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

щественно для рабочих, занятых обслуживанием машин и агрегатов), а также на *основе нормативов численности* (норм управляемости). Эти методы достаточно широко использовались в условиях плановой системы, однако вполне применимы и в рыночных условиях (при наличии соответствующей методической базы).

Расчеты на основе организационных планов и штатных расписаний строятся исходя из принятой организационной структуры (подробнее об этом — см. п. 7.1). При этом важными учитываемыми факторами являются тип и глубина разделения труда, принципы группировки конкретных видов работ и создания специализированных подразделений, иерархия должностей и количество иерархических уровней, принятые в организации представления об оптимальном количестве подчиненных у одного руководителя и т.д.

После определения валовой потребности в персонале необходимо определить **чистую (дополнительную) потребность** с учетом имеющихся кадров. Для этого на основании анализа данных предыдущих периодов составляется прогноз оттока персонала по причинам текучести, выхода на пенсию, призыва в армию и др. Разрабатывается также прогноз притока персонала (возвращение работников после окончания обучения и после службы в армии). На основании этих прогнозов, а также данных о валовой потребности и фактическом наличии персонала определяется чистая потребность:[1]

$$П_ч = П_в - Н_ф + О_{ни} + О_и - П, \qquad (10.5)$$

где $П_ч$ — чистая потребность в персонале (нехватка либо избыток); $П_в$ — валовая потребность в персонале; $Н_ф$ — фактическое наличие персонала; $О_{ни}$ — отток персонала в запланированный период времени не по инициативе фирмы; $О_и$ — отток персонала в запланированный период времени по инициативе фирмы (повышение по службе либо перевод на другое место внутри фирмы, увольнения, предоставление отпуска); П — приток персонала в запланированный период времени.

Подобный расчет составляется для отдельных групп персонала.

Таким образом, в арсенале кадровых служб имеется достаточно большое количество различных методов определения количественной потребности в персонале. Выбор конкретного метода (или

[1] См.: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997. — С. 123.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

методов) предопределяется большим количеством факторов: размер организации, состояние ее внешней среды, наличие соответствующей информационной базы для планирования и т.д. Однако, признавая важность и необходимость плановых расчетов численности персонала, надо учитывать, что потребность в персонале в организациях может существенно изменяться даже в течение сравнительно небольших временных отрезков (год и менее). Эти изменения чаще всего определяются внешними факторами (изменения в спросе, в применяемых технологиях, в доле на рынке и т.д.). В этих условиях компании ищут пути адекватного приспособления к параметрам внешней среды.

Известно, что традиционный способ приспособления численности персонала к изменяющимся потребностям организации (в виде найма недостающих и увольнения излишних работников) сопряжен со значительными экономическими и социальными издержками. Стремясь их минимизировать, компании ищут выход в более широком использовании **методов обеспечения количественной гибкости персонала**, к которым относятся использование разных типов трудовых договоров; использование временного персонала по договорам со специализированными агентствами; аутсорсинг и инсорсинг; аутстафинг персонала; направление части сотрудников на обучение с отрывом от производства и т.д.

Использование разных типов трудовых договоров (срочных или бессрочных, а также трудовых договоров для работающих по совместительству, на условиях полной или неполной занятости и др.) позволяет организации достаточно гибко реагировать на изменения потребности в рабочей силе (подробнее о видах трудовых договоров см. п. 3.3.1). В частности, расторжение трудового договора по истечении срока его действия позволяет работодателю уволить сотрудников без дополнительных издержек. Компании в данном случае не нарушают закон, и, сколько бы сотрудников они не уволили, по закону эти увольнения не будут массовыми (это не сокращение штата и не ликвидация компании).

Численность и доля работников, занятых на условиях срочных трудовых договоров, в последние годы растут практически во всех странах, что, несомненно, ухудшает условия занятости для работников, но позволяет компаниям более гибко реагировать на внешние факторы в условиях роста рисков и неопределенности.

Выгоды использования временного персонала по договорам гражданско-правового характера, заключаемым со специализированными

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

агентствами (так называемый лизинг персонала) по сравнению с традиционным штатом работников состоят в следующем[2]:

- во-первых, использование данного персонала освобождает компанию от огромного количества платежей, связанных с содержанием постоянного сотрудника, т.е. части налогов на заработную плату, страховки, отчислений в разные фонды и снижает административные и бухгалтерские издержки, а также издержки на подбор персонала;
- во-вторых, с временными сотрудниками по договорам подряда не возникает проблем, связанных с их увольнением;
- в-третьих, эта стратегия позволяет гораздо больше внимания уделять постоянному персоналу;
- в-четвертых, она значительно повышает гибкость и мобильность компании за счет постоянного привлечения новых специалистов.

Аутсорсинг (*outsourcing*) — это передача некоторых видов работ и производственных операций сторонним организациям (субподрядчикам). Соответственно, потребность в персонале (как общая, так и дополнительная) уменьшается. Субподрядчикам можно передавать не только такие производственные операции, как изготовление запасных частей или уборка производственных помещений, но и такие, как обработка данных, ведение бухгалтерского учета, привлечение и отбор персонала, проведение маркетинговых исследований и даже разработка стратегии развития организации. В этой связи аутсорсинг может рассматриваться и как инструмент количественной гибкости, и как стратегическая возможность, позволяющая минимизировать издержки, сконцентрировать внимание менеджмента на ключевых направлениях развития и т.д.

По мнению американских специалистов, все большая популярность аутсорсинга обусловлена следующими обстоятельствами[3]:

1) потенциал использования двухъярусной структуры заработной платы путем заключения контрактов с фирмами, которые платят более низкую заработную плату;

2) возможное получение экономии от масштаба, благодаря специализации на решении специфических задач;

3) потенциально более высокая производительность работников специализированных фирм по сравнению с непосредственно

---

[2] См.: *Толстая Н.* Использование временного персонала в США // Кадровый вестник. — 2000. — № 6.

[3] *Estevo M. and Lach S. Measuring Temporary Labor Outsourcing in U.S. Manufacturing / NBER Working Paper No. 7421 (Nov. 1999). P. 1.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нанимаемыми временными работниками, вследствие лучшего отбора и обучения предоставляемого такими фирмами работникам;

4) способность быстро регулировать уровень занятости в ответ на временные и/или неявные изменения спроса.

При определенных изменениях во внешней и внутренней среде предприятия могут прибегать к обратному процессу — ***инсорсингу*** (*insourcing*), т.е. к возвращению ряда переданных ранее субподрядчикам работ и производственных операций и созданию дополнительных рабочих мест.

Аутстафинг (*outstaffing*), или выведение за штат части сотрудников компании позволяет добиться экономии на затратах на персонал, так как оформление трудовых и гражданских отношений, выплату зарплаты «выведенным» сотрудникам и отчисления в социальные фонды берет на себя агентство, в штат которого они передаются. В отличие от агентств временного найма, суть предоставляемой такого типа агентствами услуги состоит не в передаче своего персонала компании-заказчику на определенный срок, а в зачислении в свой штат сотрудников, уже работающих в компании-заказчике. В обоих случаях услуги агентств оплачиваются, и общие издержки компаний на персонал (явные и неявные) снижаются.

Преимущество аутстафинга состоит также в том, что работники остаются за штатом организации на весь период действия договора с агентством, который может быть как относительно небольшим, так и довольно длительным (год и более). Когда необходимость в этом персонале отпадает, действие контракта прекращается, но работники не теряют работу, поскольку продолжают оставаться в штате специализированного агентства.

Направление части сотрудников на обучение с отрывом от производства помимо цели получения высокообразованных работников с требуемыми знаниями и навыками, может преследовать цель временного снижения штатной численности персонала. Величина возникающих при этом издержек и выгод может зависеть как от условий заключаемого ученического договора, так и от обоснованности и результативности данной меры в будущем. В любом случае социальная эффективность этой меры не вызывает сомнений.

10.1.3. КАЧЕСТВЕННАЯ ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ

Под **качественной потребностью в персонале** подразумевается соответствие различных характеристик работников (категория, профессия, специальность, уровень квалификации и т.д.) требова-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ниям конкретных рабочих мест в организации. Для выявления этих требований вначале необходимо провести детальный анализ трудовых процессов (подробнее см. п. 12.1.2).

Для трудовых процессов ***рабочих*** на основании этого анализа, а также на основании профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс, разрабатывается перечень производственных операций и их сложность, затем рассчитываются средние разряды работ по профессиям и специальностям в цехах, на участках и рабочих местах. Средний разряд рабочих, которых необходимо привлечь в организацию, должен совпадать со средним разрядом работ. Однако допускается незначительное превышение среднего разряда работ, поскольку в этом случае создаются условия для роста квалификации рабочих.

Что касается трудовых процессов ***служащих***, то в основу определения качественной потребности лежат требования к должностям и рабочим местам, закрепленные в соответствующих документах, штатное расписание организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей, а также документация, регламентирующая различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей. Необходимым условием разработки этих требований и документов является формирование общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений (о проблемах формирования оргструктуры — см. гл. 7).

Таким образом, основой формирования качественной потребности в персонале различных категорий является *определение требований*, т.е. подробное описание производственных систем, а также анализ и количественная оценка различных сторон трудовой деятельности человека.

Сами требования, связанные с различными производственными заданиями, могут различаться по видам, величине, продолжительности и т.д.

Различают суммарный и аналитический подходы к определению требований.

При ***суммарном подходе*** требования производственной системы (рабочего места) к человеку учитываются в целом. Например, для рабочих мест разрабатываются каталоги расположенных в определенной последовательности заданий (обычно в порядке убывания их сложности). Другой разновидностью суммарного подхода к определению требований является тарификация рабочих и работ, при

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которой требования оцениваемой производственной системы соотносятся с соответствующей группой работников (например токарей 5-го разряда).

Аналитический подход при определении требований состоит в детализации требований производственной системы к человеку раздельно по нескольким видам требований, например знания, мастерство, ответственность, умственная и мышечная нагрузка, факторы окружающей среды и т.д. При определении и конкретизации требований к работнику обычно соблюдается следующая *последовательность действий*:

1) анализ и описание работ;

2) разработка должностных инструкций;

3) разработка личностных спецификаций и операционализация параметров требований к работникам.

Существует определенная специфика определения требований к различным категориям персонала.

Для *рабочих* профессий в большинстве случаев должностные инструкции и профессиограммы не составляются, а требования разрабатываются на основе Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС). Конкретизация требований применительно к условиям определенного производства на базе аналитического подхода осуществляется обычно лишь в специальных случаях (при разработке норм, рационализации трудовых процессов и т.д.).

В отношении *служащих* при определении требований применяются оба подхода.

При анализе и описании работ (первый шаг конкретизации требований к работнику) целесообразно опираться на такие нормативные документы, как Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, утвержденный Госстандартом России и введенный в действие с 01.01.1996 г., а также Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих, утвержденные Минтрудом России.

Анализ работы — это определение наиболее существенных ее характеристик с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работником или работой. Основными методами сбора информации при анализе работы являются наблюдение, собеседование (интервью), анкетирование, совещание экспертов, использование стандартных справочников о работе, возможно также по-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

лучение необходимой информации путем выполнения требуемой работы самим аналитиком.

Как правило, при анализе работы и ее последующем описании составляют контрольный список вопросов, включающий название работы, организационные данные, цели и задачи работы, основное содержание работы. Содержание работы конкретизируется в заданиях, каждое из которых является составной частью определенной рабочей системы. Эти системы, помимо производственного задания включают в себя: предметы труда, информационные потоки, средства труда, работника, производственный процесс, окружающую среду и результаты труда.

Определенного стандарта для анализа и описания работы нет, поскольку они существенно зависят от производственного подразделения, типа производства, должны учитывать пространственную и временную структуры и т.д., но обычно анализ и описание работы включают в себя следующие типовые разделы:

- идентификация рабочего места, т.е. точное наименование должности;
- служебные взаимоотношения и полномочия (кому подчиняется работник);
- изложение общей цели и сущности работы: какие функции сотрудник, занимая эту должность, обязан выполнять;
- ответственность, показатели ответственности (за кого или что непосредственно отвечает работник: за работу подчиненных, за результаты собственной работы, за безопасность других лиц, за оборудование, материалы, инструмент, за финансовые результаты и т.д.);
- условия работы и рабочая среда: физические условия и окружающая среда, социальные условия и рабочий коллектив, экономические условия;
- рабочие взаимоотношения, т.е. наиболее значимые контакты данной должности (рабочего места) с другими как внутри организации, так и вне ее (взаимоотношения с вышестоящими работниками, коллегами, работниками других отделов, общественностью, клиентами, подчиненными);
- проверка выполнения работы (проверка работы исполнителем, проверка работы руководителем).

Основным является раздел, в котором подробно описываются функции работника. В качестве примера приведем описание должностных обязанностей начальника вспомогательного отдела (кадров, спецотдела и др.) (вставка 10.1)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ВСТАВКА 10.1

Должностные обязанности начальника вспомогательного отдела

Возглавляет работу отдела. Обеспечивает выполнение работ, способствует успешной работе основных подразделений организации. Разрабатывает необходимую документацию, предложения, рекомендации, инструкции и т.п. Обеспечивает рациональное использование материальных, финансовых и технических средств. Проводит работу по защите информации, составляющей государственную, коммерческую и служебную тайну. Обеспечивает рациональное распределение нагрузки между работниками отдела. Создает условия для роста и повышения квалификации персонала. Контролирует соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда и противопожарной безопасности, состояние производственной и трудовой дисциплины. Вносит предложения о поощрении отличившихся работников, наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины. Обеспечивает составление установленной отчетности.

Источник: Тарифно-квалификационные характеристики по должностям служащих. — М.: ИНФРА-М, 1998. — С. 34.

Следующим шагом при определении и конкретизации требований к работнику является их детализация в *должностных инструкциях*, которые обычно содержат такие разделы, как общие положения, обязанности, права и ответственность. Однако опыт ряда организаций показывает, что конкретная форма должностной инструкции может включать в себя и другие разделы, например характер и форма работы с различными источниками информации и т. д., что в эпоху информационно-телекоммуникационных технологий представляется весьма актуальным. Пример такой должностной инструкции приводится во вставке 10.2.

Вставка 10.2

Должностная инструкция

1. Общая часть

1.1.Отдел (подразделение)...

1.2. Полное наименование должности ...

1.3. Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от ...

1.4. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от:

1.4.1.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1.4.2. _____

Указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного руководителя.

1.5. Эта должность дает распоряжения и методические указания ... _____

1.6. Исполнителя этой должности замещает (наименование должности)... _____

1.7. Исполнитель этой должности замещает (наименование должности) ...____

1.8. Закрепление в должности

Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации:

Признаки закрепления в должности

1.8.1. Образование...

1.8.2. Специальность...

1.8.3. Минимальный рабочий стаж по специальности...

2. Цели

Руководство предприятия (организации) для описываемой должности выдвинуло следующие цели:

2.1.

2.2.

3. Функции

№№

п/пПеречень Периодичность и срок выполнения

1. ...

2. ...

4. Информация

4.1. Для достижения общих целей вашей организации и для эффективности исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с другими работниками подразделений предприятия и регулярно обмениваетесь следующей информацией:

Получаете:

Содержание информации...

Форма...

Срок и периодичность получения...

Передаете:

Содержание информации...

Форма...

Срок и периодичность передачи...

с ... отделом

с_... цехом и т.д.

4.2. Для выполнения своих обязанностей Вы регулярно обмениваетесь информацией с промышленными предприятиями и другими организациями:

Получаете:

Содержание информации...

Форма...

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Срок и периодичность получения ...

Передаете:

Содержание информации...

Форма...

Срок и периодичность передачи...

4.3. Для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие журналы, карточки, контрольные карты и т.д.:

Содержание и цель информации...

Форма...

Периодичность составления информации... _____

5. Права

Для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права:

5.1. Относительно своих подчиненных давать распоряжения и контролировать их исполнение.

Подчиненные — (указать должность)... По вопросам ...

5.1.1.

5.1.2.

5.1.3.

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1.

5.2.2.

5.2.3.

5.3. Вы являетесь представителем предприятия и ведете переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений) _..._____

6. Ответственность

На данной должности Вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных Вам прав ... __

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

6.1.1.

6.1.2.

7. Дополнения и изменения

Какой пункт в должностной инструкции изменяется...

Новая редакция...

Дата изменения...

Кто утвердил изменение редакции...

Должностную инструкцию составил (подпись)...

Дата

Разработка должностных инструкций для всех должностных позиций организации позволяет: а) сбалансировать основные функции, права и ответственность по каждой должности; б) обеспечить повышение эффективности управленческих работ за счет более

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

совершенной технологии процесса управления путем рационализации порядка выполнения и взаимосвязи отдельных процедур и операций; в) устранить дублирование отдельных функций управления; г) упорядочить информационные потоки в организации.

Весьма полезным инструментом при разработке должностных инструкций является классификатор функциональных обязанностей в организации. Он составляется на основе описания основных направлений и видов деятельности организации (например, в банке: операции с недвижимостью, коммерческий кредит, потребительский кредит, операции с ценными бумагами, управление человеческими ресурсами, администрирование и т.д.). Каждое из направлений затем подробно описывается (например, управление человеческими ресурсами детализируется как взаимодействие в процессе определения целей организации, решение проблем комплектования штата, обучения и оплаты на всех уровнях организации и т.д.).

В дополнение к должностным инструкциям часто разрабатываются квалификационные карты — набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки — знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Квалификационные карты позволяют облегчить процесс отбора кандидатов на определенные должности.

Однако ни должностные инструкции, ни квалификационные карты не содержат требуемых личностных характеристик работников. Поэтому в этих целях в качестве третьего шага при определении и конкретизации требований к работнику, как уже указывалось, по каждой должности разрабатываются личностные спецификации и осуществляется операционализация параметров требований к работникам.

Личностная спецификация — это по сути дела портрет «идеального» сотрудника, состоящий из набора персональных характеристик, которыми должен обладать человек для выполнения должностных обязанностей. Она является важным инструментом для составления сообщения о вакансии, формирования списка кандидатов и, в конечном счете, для выбора успешного претендента. В ней устанавливаются качества, требуемые от человека, в наилучшей степени соответствующего вакансии. Эти качества должны быть строго увязаны с выполняемой работой и охватывать такие

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сферы, как знания, уровень квалификации, опыт, коммуникабельность и т.д.

В соответствии с методикой Алека Роджера существует два подхода к написанию личностной спецификации: текстовой, с выделением так называемых заголовков 7 пунктов плана и представление того же материала в форме таблицы (табл. 10.1).

В таблице выделены три категории качеств для оценки конкурентоспособности работника:

- основные, без наличия которых работа не может осуществляться на удовлетворительном уровне;
- желаемые — преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающим ими, при условии наличия других главных качеств;
- противопоказания — качества, автоматически исключающие кандидатов, даже если они подходят по другим параметрам.

Таблица 10.1

Разработка личностной спецификации на основе системы А. Роджера

Должность	***Требуемые качества***		
Пункты плана	Основные	Желаемые	Противопоказания
1. Физический облик 2. Достижения (образование, квалификация, опыт) 3. Общая понятливость, ум, смышленность 4. Специальные способности 5. Интересы 6. Черты характера 7. Внешние условия — домашние условия, социально-бытовые условия			

В США широко используется система градаций из пяти пунктов Манро Фрейзера:

1) воздействие на других людей — физические данные, внешность, речь и манера поведения;

2) накопленная квалификация — образование, профессиональное обучение, подготовка, опыт работы;

3) природные способности — природные быстрота понимания и способность к учению;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4) движущая сила (мотивация) — поставленные перед собой цели, решимость и последовательность в преследовании своих целей, успех в их достижении;

5) адаптация — эмоциональная устойчивость, способность противостоять стрессам и коммуникабельность.

В специальной памятке, разработанной для менеджеров, ответственных за привлечение персонала в Университете Глазго (Великобритания), приводятся следующие рекомендации для разработки личностной спецификации[4]:

- исследуйте обязанности для соответствующей позиции;
- идентифицируйте ключевые навыки для позиции;
- идентифицируйте любые дополнительные требования, которые были бы желательны;
- уровень квалификации или продолжительность и тип требуемого опыта должны быть ограничены тем, что является действительно необходимым для эффективного выполнения работы;
- если вы решили, что какой-то специфический критерий является существенным, никто не может принять кандидата, который не соответствует этому критерию.

Важнейшим моментом разработки личностной спецификации является *операционализация* описываемых характеристик деятельности — точное определение и конкретизация целей или иных параметров деятельности работника в качественном, количественном и временном отношениях, позволяющие перенести их в сферу практических действий и затем оценить степень их выполнения.

При операционализации требований необходимые знания и навыки детализируются по таким, к примеру, разделам, как коммуникативные, специальные технические, экономические и маркетинговые, обработка информации, ведение основных операций и т.д. Каждый из разделов также детализируется. Например, коммуникативные знания и навыки работников кадровой службы подразделяются на: знания методов интервьюирования, индивидуального профессионального консультирования и собеседований, ведения переговоров, обучения и мотивации, иностранного языка, приемов составления инструктивных материалов и речей и т.д.

«Эталонные» уровни необходимых качеств разрабатываются исходя из характеристик уже работающих и хорошо проявивших себя сотрудников, а также на основании заключений экспертов.

---

[4] http://www.gla.ac.uk/services/humanresources/recruitment.htm

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Важным моментом при составлении личностной спецификации является определение оптимального количества требований к работнику. В каждом случае их состав может изменяться в зависимости от особенностей производства, должности и т.д.

В качестве примера рассмотрим личностную спецификацию должности начальника отдела, разработанную в компании «Люфтганза»[5] (вставка 10.3).

ВСТАВКА 10.3

Пример личностной спецификации

Параметры требований	*Операционализация*
1	2
Черты личности руководителя	
1. Ориентация на клиента	Умеет распознавать потребности клиента и обеспечивает соответствие товаров фирмы и их маркетинга этим потребностям; отодвигает личные желания на второй план, если они не совпадают с интересами клиента
2. Открытость	Терпим по отношению к другим, но без чрезмерной уступчивости. Внимателен к чужим доводам и прислушивается к ним, даже если они расходятся с его личными взглядами. Открыт по отношению к другим, ищет контакты, приветлив, вызывает симпатию; поведение свидетельствует о хорошем воспитании и умении держаться. Может служить образцом для подражания
3. Активность и умение выдерживать нагрузки	Не теряет выдержки даже в критических ситуациях; сохраняет деловой подход, даже когда задеты его личные интересы. Проявляет упорство даже при выполнении сложных заданий и не останавливается перед препятствиями. Не раздражается, когда ему мешают. Проявляет энтузиазм по отношению к заданиям и людям. Ярко выраженная целеустремленность и умение увлечь за собой других. Стремление к успеху
4. Автономность и готовность к переменам	Охотно берется за сложные задания; мобильный. Не отрекается от своих ошибок и не сваливает их на других. Держится уверенно; умеет высказывать критические замечания, даже когда это не одобряется

[5] См.: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики/ Под науч. ред. проф. д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. — С. 170—171.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл.1.

Параметры требований	***Операционализация***
1	2
Мышление и действия в ходе самостоятельной работы	
5. Интеллектуальные способности	Определяет общие элементы разных ситуаций; устанавливает правила на основе конкретных ситуаций и претворяет их также в конкретные решения. Перенимает информацию и опыт из смежных профессиональных сфер и частной жизни и претворяет эти знания в новаторские подходы; развивает новые оригинальные стратегии принятия решений. Избегает заезженных путей
6. Профессиональная компетентность	Обладает широкими и глубокими знаниями своей профессии, приобретенными благодаря образованию и практическому опыту, и развивает их. Знает иностранные языки или готов их изучить
7.Предпринимательское мышление и общественная ответственность	Наблюдает за событиями за пределами своей сферы ответственности на фирме или в обществе; учитывает влияние своих решений на другие подразделения фирмы, фирму в целом и на общество. Мыслит и действует экономически целесообразно; обладает способностью видеть перспективы
8.Плановость работы	Формулирует свои рабочие цели и следует им; действует системно и структурирует сложные деловые аспекты, определяет приоритеты. Основывает свои решения на адекватных данных, учитывает последствия и в результате принимает быстрое решение. Соблюдает договоренности
Стиль руководства и социальная направленность	
9. Целенаправленность	Берет на себя руководящую роль и стремится оказывать влияние, берет на себя инициативу в межличностных ситуациях и структурирует деятельность других. Совместно с сотрудниками разрабатывает четкие и реалистичные цели и проверяет их осуществление. Уточняет и структурирует задания сотрудников. Не теряет из виду поставленных целей даже при наличии сопротивления; не поддается социальному давлению
10. Ориентация на сотрудников	Распознает и учитывает потребности сотрудников; восприимчив и по отношению к их личным заботам и проблемам, оказывает им необходимую помощь в трудных ситуациях. Согласовывает полномочия сотрудников и не вмешивается в сферу их компетенции; до передачи сотрудникам полномочий проверяет степень компетенции и мотивации. Заблаговременно и адекватно информирует сотрудников в понятной для них форме. Мотивирует и увлекает сотрудников и содействует их профессиональному развитию

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл.

Параметры требований	***Операционализация***
1	2
11. Поведение в коллективе	Привлекает коллег к процессу принятия касающихся их решений и воспринимает их доводы. Интегрирован в коллектив; заблаговременно распознает конфликтные интересы и конструктивно "обрабатывает" создавшиеся конфликты. Уравновешивает отношения на деловом и человеческом уровнях при возникновении межличностной напряженности. Не стремится получить выгоду за чужой счет, устанавливает четкие правила игры и действует в соответствии с ними
Умение выражать свои мысли	
12. Компетентность в сфере вербальной коммуникации	Выражается ясно и понятно; учитывает при этом уровень информированности собеседника. Не возбуждает противоречия; его идеи и предложения перенимаются другими; к нему обращаются за советом
13. Способность представлять свои идеи	Использует графические изображения, примеры и сравнения при изложении своих мыслей; умело применяет технические средства. Совмещает доводы и структурирует их. В письменной форме использует ясные фразы; текст четко структурирован и хорошо читается

На основе личностных спецификаций могут разрабатываться *профили требований* — графическое представление величины (степени проявления) операционализированных параметров[6].

В практике определения требований к работнику в разрезе профессий все большее распространение получает *профессиографирование* (табл. 10.2).

Составленное на основе указанной последовательности шагов детальное описание требований к работникам помогает существенно повысить эффективность всех видов кадровой работы, и в первую очередь осуществить качественный отбор персонала (подробнее — см. п. 10.3).

[6] См.: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики/ Под науч. ред. проф. д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. — С. 172—173; *Молодчик А.В.* Менеджмент: Стратегия, структура, персонал: Учебное пособие для преподавателей и слушателей системы повышения квалификации руководящих кадров и специалистов. — М.: Изд-во ВШЭ, 1997. — С. 153.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 10.2.

Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
1	2
Профессия	Общие сведения о профессии; изменения, которые происходят с развитием НТП; перспективы развития профессии
Процесс труда	Характеристика процесса труда; сфера деятельности и вид труда; продукция; орудия труда; основные элементы деятельности (действия, производственные операции) и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза; ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему; последовательность операций, действий, «технология» деятельности; способы взаимодействия и коммуникативные сети
Санитарно-гигиенические условия труда	Работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможности производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации
Психофизиологические требования профессии к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста

10.1.4. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ И ИХ ОКУПАЕМОСТЬ

Как уже указывалось, кадровое планирование должно включать в себя и планирование расходов на персонал.

Планирование и контроль расходования средств на привлечение и использование персонала — один из мощных рычагов управления организацией, повышения эффективности и мотивации работников.

Правильно организованное планирование затрат на персонал увязывает основные направления кадровой политики с соответствующими *статьями затрат* — на привлечение и отбор персонала, его адаптацию, оплату труда, премии, командировочные расходы, обучение, социальные выплаты, издержки на спецодежду, оборудование бытовых помещений, взносы организации в фонды госу-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дарственного социального страхования, издержки организации на уплату налогов на заработную плату и занятость и пр.

Наиболее значимыми являются расходы на оплату труда, которые непосредственно связаны с принятой в организации системой оплаты труда и системой материального поощрения.

Для планирования и контроля затрат на оплату труда служащих обычно исходят из штатного расписания, для рабочих — из действующих норм и системы тарифов.

В последние годы наряду с основными расходами на персонал, к которым относят расходы на оплату труда, все большее значение приобретают дополнительные расходы, величина которых часто превышает затраты на оплату труда[7]. В этой связи чрезвычайно важными представляются как анализ возможных статей расходов на персонал, так и анализ факторов, оказывающих влияние на их состав и величину расходов.

Весьма полезным инструментом при определении состава затрат на персонал является Международная стандартная классификация стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду (см. вставку 10.4).

ВСТАВКА 10.4

МЕЖДУНАРОДНАЯ СТАНДАРТНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ СТОИМОСТИ ТРУДА, РЕКОМЕНДОВАННАЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИЕЙ СТАТИСТИКОВ ПО ТРУДУ

1. Прямая зарплата и оклады:

плата за отработанное время рабочим с повременной оплатой;

прогрессивные выплаты рабочим с повременной оплатой;

заработки сдельщиков(включая сверхурочные, премиальные);

выплата премий за сверхурочную работу, ночную смену и работу в выходной день;

доплаты за ответственность, за неблагоприятные условия труда, денежные компенсации за еду и т.п., выплаты по системе гарантированной заработной платы, доплата по прожиточному минимуму и другие регулярные доплаты, рассматриваемые как прямая зарплата и оклады.

2. Оплата неотработанного времени:

ежегодный отпуск, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет;

государственные и другие признанные праздники;

другое оплачиваемое время отсутствия (например, рождение или смерть членов семьи, женитьба, профсоюзная деятельность);

[7] См.: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта.— С. 297.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

выходное пособие, окончательный расчет, если они не считаются расходами на социальное обеспечение.

3. Премиальные и денежные вознаграждения:

премии в конце года или сезонные премии;

премии по участию в прибылях;

дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии и денежные вознаграждения.

4. Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме.

5. Стоимость жилья для рабочих:

стоимость жилья — собственности учреждения;

стоимость жилья, не являющегося собственностью учреждения (дотации, субсидии и т.п.);

другие виды стоимости жилья.

6. Затраты работодателей на социальное обеспечение:

установленные законом выплаты на социальное обеспечение (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезнь, материнство, производственный травматизм, безработицу, пособия по многодетности);

выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору, контракту или необязательные (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезнь, материнство, производственный травматизм, безработицу, пособия по многодетности): а) прямые выплаты занятым, связанные с отсутствием на работе из-за травмы, с целью компенсации потерь в заработке; б) другие прямые выплаты занятым, рассматриваемые как социальные страховые пособия;

стоимость ухода за больными и медицинского обслуживания;

выходное пособие и окончательный расчет, если они считаются расходами на социальное обеспечение.

7. Стоимость профессионального обучения (включая плату за обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т.п.).

8. Стоимость культурно-бытового обслуживания:

стоимость столовой на предприятии и другие услуги по питанию;

стоимость образования, культурных, восстановительных и связанных с этим средств обслуживания и услуг без дотаций, налоговых скидок, взносов, полученных от государственных властей и рабочих;

субсидии на кредитование профсоюзов и стоимость связанных с этим услуг для занятых.

9. Стоимость труда, никак не классифицируемая:

стоимость транспортировки рабочих на работу и с работы, предпринятой работодателем (включая также возмещение платы за проезд и т.п.);

стоимость рабочей одежды;

стоимость восстановления здоровья и другие виды издержек на труд.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

10. Налоги, рассматриваемые как стоимость труда: налоги на использование наемного труда и на списочный состав после вычитания доплат как скидок, сделанных государством.

Несмотря на кажущуюся полноту, эта классификация не включает целый ряд значимых расходов организации, в частности расходы на содержание кадровой службы и реализацию ею функций управления персоналом (привлечение и отбор персонала, его закрепление и т.д.). О том, насколько значительными могут быть эти затраты, можно судить из примера расчета затрат на замещение одного работника (сотрудника бухгалтерии) (табл.10.3).

Таблица 10.3

Схема учета затрат на замещение одного работника (почасовая ставка оплаты труда — 10 долл. 90 центов)

Элементы затрат	*Допущения*	*Затраты в долл.*
Увольнение		
Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению	5% снижения в теч. 3 месяцев 4-дневное отсутствие	632
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 ч – уволившегося 3 ч – других (9,6 долл./ч)	60
Время на собеседование интервьюеров	30 мин. руковод. (21,65 долл./ч), 30 мин. спец.	16
Время на собеседование с уволившимся	1 час	11
Резюмирование собеседования	30 мин. секретаря 30 мин. руководителя 30 мин. специалиста	20
Документальное оформление	30 мин. (9,6 долл./ч)	5
Снижение трудовой морали коллег	5% снижение производительности 9 человек в течение недели	196
ИТОГО		**942**
Вакантная должность в течение трех недель		
Снижение объема производства	Еженедельные потери = = 16 часам	524
Выплата сверхурочных	1/3 работы с оплатой 14,49 долл./час	576
ИТОГО		**1100**
Найм нового работника		
Подача объявления в газету	1 в местной	110

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 10.3

Элементы затрат	*Допущения*	*Затраты в долл.*
Брошюры для ознакомления с организацией	Комплект	5
Оплата фирмы по подбору персонала	22% годового оклада за каждых 5 занятых	998
Проверка рекомендаций	45 мин.	7
Собеседование	12 ч 45 мин. по средней ставке 9,6 долл./ч 45 мин. по ставке руководителя	135
Документальное оформление	3 ч – личное дело 15 – иное	31
ИТОГО		**1286**
	Обучение	
Формальное обучение	15 ч семинар по ставке 10 долл./ч	150
Время работника	15 ч	164
Обучение на рабочем месте:		
Время руководителя	20 мин./день (60 дней)	433
Время помощника из числа сослуживцев	20 мин./день (60 дней)	218
Дополнительная нагрузка сослуживцев	20 ч	218
Снижение производительности	В среднем 80% от нормы в течение 2 мес.	756
Исправление допущенных ошибок	20 ч + 4 ч машинного времени по 90 долл./ч	578
ИТОГО		**2517**
ВСЕГО		***5845***

Как видим, величина суммарных затрат на замещение одного работника сопоставима с его среднемесячной заработной платой.

Чтобы снизить столь значительные затраты, важно обеспечивать систему мер по закреплению работников в организации, снижению текучести кадров. На это должна быть нацелена кадровая политика в целом и ее отдельные составляющие. Подчеркнем, что результативность кадровой политики во многом предопределяется тем, каким образом в организации планируются расходы на ее реализацию, в том числе расходы на привлечение и отбор персонала, на обучение или переквалификацию сотрудников, на высвобождение персонала и т.д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Величина расходов на привлечение и отбор персонала зависит от многих параметров. Прежде всего в расчет принимается ситуация на рынке труда, которая определяет, насколько редким является требуемый организации работник (специалист), насколько легко его найти. Ответ на этот вопрос предопределяет выбор технологий привлечения и отбора кандидатов, и, соответственно, величину требуемых затрат (о способах привлечения и отбора персонала в организацию и используемых при этом технологиях см. п. 10.2 и 10.3). Помимо технологий важным фактором, определяющим соответствующие затраты, является время. Чем больше времени уходит на поиск и благоприятнее для работодателя ситуация на рынке, тем меньше затрат на подбор персонала понесет компания. Составить бюджет на подбор персонала поможет информация о стоимости рекламы в специализированных СМИ, о стоимости услуг кадровых агентств, центров оценки, трудоемкости процедур отбора персонала (в случае, если отбор осуществляется силами самой организации) и т.д. Так, оплата услуг рекрутинговых агентств составляет от $^1/_{12}$ до $^1/_3$ годового дохода отбираемого кандидата, в отдельных случаях — 100%.

Следующей затратной частью кадрового бюджета может быть *планирование затрат на обучение или переквалификацию сотрудников.* Их величина будет определяться потребностями в обучении, стоимостью программ обучения, предлагаемых внешними учебными центрами, расходами на содержание собственного учебного центра (если он создан в компании), а также тем, участвуют ли сами работники, направляемые на обучение, в оплате соответствующих расходов.

Кадровый бюджет также может включать в себя *расходы на высвобождение персонала*, которые определяются масштабами и способами планируемого высвобождения, методами расчета соответствующих компенсаций работникам и т.д.

В заключение отметим, что полный учет и планирование как прямых, так и косвенных затрат на персонал важно осуществлять в зависимости не только от их целевого назначения, но и от источников финансирования (себестоимость продукции, прибыль и др.), различать по их обязательности или необязательности для предприятия, по времени возмещения и т.д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

10.2. СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Привлечение в организацию потенциальных кандидатов является одной из жизненно важных функций системы управления человеческими ресурсами организации, поскольку оказывает самое непосредственное влияние на ее будущее, имидж и т.д. Поэтому работа по привлечению потенциальных кандидатов должна быть тщательно спланирована и разбита на ряд этапов.

1-й этап — *описание вакансии*, основанное на анализе содержания работы, описании ее характера и основных требований к кандидатам (см. п. 10.1.3).

Правильно составленное описание должно гарантировать, что оно:

привлечет только подходящих кандидатов;

будет способствовать укреплению имиджа организации;

привлечет соответствующих кандидатов наиболее экономичным способом.

Описание вакансии, как правило, содержит такие разделы, как точное наименование позиции, основная задача, профессиональные обязанности, особенности условий работы и требуемые личностные качества (см. вставку 10.5).

Вставка 10.5

Пример описания вакансии в магазине ИКЕА

ВАКАНСИЯ: ПРОДАВЕЦ-КОНСУЛЬТАНТ

Основная задача:

Продавать товары в магазине ИКЕА, основываясь на хорошем знании ассортимента, компьютерной системы и специфики деятельности компании, с целью предоставления покупателям всего спектра услуг при покупке.

Профессиональные обязанности:

- применять на практике хорошее знание ассортимента ИКЕА, внутренних процедур и методов продаж компании для удовлетворения потребностей каждого покупателя;
- предоставлять покупателям высокий уровень обслуживания, стимулируя их к повторным визитам в магазин ИКЕА;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- эффективно использовать компьютерную систему для предоставления покупателям своевременной и правильной информации об ассортименте и системе продаж магазина;
- следовать правилам и стандартам внутреннего распорядка магазина;
- принимать активное участие в специальных проектах и сезонных акциях магазина;
- использовать все возможные ресурсы для самообразования и предоставления покупателям информации о товарах и услугах ИКЕА;
- регулярно проводить учет, инвентаризацию товаров с использованием компьютерной системы;
- обладать организационными способностями, необходимыми для успешной и долгосрочной работы с покупателями;
- делиться знаниями и опытом с коллегами по работе;
- сотрудничать с другими отделами магазина.

Особенности условий работы:

- скользящий график работы;
- работа в выходные и праздничные дни;
- ношение форменной одежды ИКЕА в магазине;
- работа «на ногах»;
- периодические физические нагрузки.

Необходимые личные качества:

- приветливость и дружелюбие;
- стремление к качественному обслуживанию покупателей;
- инициативность и способность принимать решения;
- умение работать в команде;
- стремление к успеху;
- дисциплинированность.

Для дальнейшей работы с потенциальными кандидатами целесообразно по каждой вакансии разработать более *подробные сведения*: шифр вакансии (присваивается отделом человеческих ресурсов), режим работы, наименование подразделения, уровень и шкала заработка, общая информация об отделе (подразделении), детальное описание работы (должностная инструкция), личностная спецификация, описание процедур (форм) подачи документов и проведения испытаний кандидатов и т.д. В ряде случаев может быть необходима информация о предприятии, городе (регионе) и т.д.

2-й этап — ***выбор источников и определение способов привлечения кандидатов***. Источники привлечения кандидатов принято делить на внутренние (из числа сотрудников, уже работающих в компании) и внешние (привлечение кандидатов с внешнего рынка труда). К преимуществам внутренних источников относят относитель-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

но низкие затраты (информация о сотрудниках уже известна и проанализирована, на их поиск, отбор, обучение требуется гораздо меньше времени), более высокий уровень адаптированности к организации, меньший риск принятия неверного решения, повышение преданности работников компании, их мотивация к высокопроизводительному труду, снижение текучести персонала. Однако использование данного источника имеет и недостатки: ограниченность выбора, необходимость поиска кандидатов на освобождаемое рабочее место, возможность ухудшения морально-психологического климата. Поэтому необходимо учитывать, что внешний найм также имеет некоторые преимущества: возможность появления новых знаний, идей и приемов работы; внешнему кандидату, как правило, легче добиться признания; снижается угроза возникновения интриг внутри компании; критерии отбора кандидатов более обоснованы (не зависят от стажа работы в компании, занимаемой должности, взаимоотношений с руководством и т.д.). Оптимальным представляется комбинирование внешних и внутренних источников привлечения кандидатов в зависимости от организационной бизнес-среды, состояния и емкости внутреннего и внешнего рынка труда, бюджетных ограничений и т.д.

Каждый из этих источников предполагает использование специфических *способов* привлечения персонала. Так, внутреннее привлечение персонала может осуществляться такими способами, как перевод или перемещение сотрудника в организации или объявление открытого конкурса на замещение образовавшейся вакансии.

Выбор способов внешнего привлечения персонала гораздо шире: поиск с помощью сотрудников организации из числа друзей, родственников или знакомых; использование базы данных об обращающихся в организацию кандидатах; подача объявлений в СМИ (в том числе Интернет); подача информации о вакансиях в государственную службу занятости населения; сотрудничество с учебными заведениями, организация дней карьеры, ярмарок вакансий; сотрудничество с кадровыми агентствами и т.д.

Поиск с помощью сотрудников организации — один из наиболее часто используемых способов привлечения кандидатов вследствие таких его характеристик, как относительная дешевизна, низкие затраты времени, некоторые гарантии, которые предоставляет рекомендующий кандидата сотрудник. Этот способ чаще используется небольшими организациями, которые сравнительно редко сталкиваются с проблемой заполнения вакансий. Основной недостаток — ограниченный выбор кандидатов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В крупных организациях, особенно достаточно известных, для поиска кандидатов чаще используется ***собственная база данных***, куда заносится информация об обращающихся кандидатах. Эти кандидаты, как правило, уже ориентированы на работу именно в данной компании, знакомы с ее деятельностью, предъявляемыми требованиями и т.д. Вместе с тем обработка поступающих обращений требует соответствующих затрат, а содержащаяся в базе информация должна постоянно обновляться, так как к моменту возникновения потребности кандидат может уже найти работу.

Подача объявлений в СМИ (в том числе Интернет) целесообразна в том случае, если необходимо привлечь достаточно большое количество претендентов на вакансии, не требующие специфических характеристик работников. Отбор на такие вакансии, как правило, может осуществляться по формальным признакам и не требовать специальных процедур (например, если необходимо привлечь работников массовых профессий на сравнительно небольшой срок).

В последние годы все большую популярность приобретает такой способ поиска, как ***подача информации о вакансиях в государственную службу занятости населения***. Это обусловлено тем, что «качество» базы данных этой службы постоянно повышается, и в случае необходимости поиска кандидатов массовых профессий, ставших «дефицитными» в определенный период времени, обращение в службу занятости может быть весьма эффективным.

Сотрудничество с учебными заведениями, организация дней карьеры помогают организации сформировать резерв кандидатов на позиции специалистов в конкретной области знаний. Этот способ используется в основном крупными организациями, заинтересованными в притоке молодых квалифицированных сотрудников, уровень подготовки которых относительно известен. Основной недостаток — отсутствие привлеченных специалистов, опыта работы.

Сотрудничество с кадровыми (рекрутинговыми) агентствами чаще всего практикуется в случае необходимости привлечения кандидатов на должности специалистов, обладающих опытом работы, и руководителей. Обращение в кадровое агентство оправдано и в тех случаях, когда в организации нет собственных специалистов по привлечению и отбору персонала, либо когда сроки заполнения вакансии ограничены. Несмотря на относительно высокую стоимость использования данного способа, соотношение затраты/качество отобранных претендентов на вакансию, как правило, существенно лучше.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Для выбора способа (способов) привлечения кандидатов полезно сравнить эффективность каждого из них в зависимости от поставленных целей.

Оценку эффективности способов привлечения персонала можно производить на основании анализа данных за предыдущие периоды с помощью следующих показателей:

- общее число кандидатов, привлеченных с помощью каждого из способов, в расчете на одну вакансию;
- издержки на каждого привлеченного кандидата;
- отношение числа кандидатов, привлеченных с помощью определенного способа, к общему числу привлеченных кандидатов;
- средний срок привлечения необходимого количества кандидатов с помощью определенного способа;
- доля принятых на работу сотрудников из числа привлеченных с помощью каждого из способов;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу (привлеченных каждым из способов) и т.д.

3-й этап — ***выявление потенциальных кандидатов***. На этом этапе составляется перечень кандидатов, прошедших первичный отбор в организацию. Как правило, при первичном отборе используются низкозатратные бесконтактные методы (например анализ структурированного резюме или анкеты), с помощью которых отбирают лишь пригодных кандидатов. Анкета о приеме на работу содержит информацию о предыдущих и настоящем месте работы, образовании, опыте работы и т.д. К сожалению, поскольку до 30% анкет содержат ложную информацию, точность их весьма относительна.

После завершения этого этапа переходят к отбору кандидатов.

10.3. ВЫБОР КРИТЕРИЕВ И МЕТОДОВ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА. НАЙМ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

В развитых странах при отборе персонала в организацию первостепенное значение уделяется *созданию равных возможностей* для всех кандидатов и *недопущению дискриминации* в любой форме (см. вставку 10.6). Большинство работодателей стремятся гарантиро-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вать, что сотрудники и потенциальные кандидаты отобраны на основе личностных качеств, способностей и потенциала независимо от их пола, сексуальной ориентации, семейного статуса, расовой принадлежности, этнического или национального происхождения, цвета кожи, жизненного кредо, состояния здоровья, вероисповедания, членства в общественных организациях, принадлежности к определенному классу или социальной группе, или любого другого основания, не совместимого с «хорошей практикой занятости» (*good employment practice*).

Вставка 10.6

Пример законодательного регулирования дискриминации

В Великобритании вопросы недопущения дискриминации регулируются такими законодательными нормами:

Акт 1975 г. о дискриминации по полу (*Sex Discrimination Act* 1975),

Акт 1998 г. о правах человека (*Human Rights Act* 1998),

Акт 1970 г. о равной оплате (*The Equal Pay Act* 1970),

Акт 1976 г. о расовых отношениях (*The Race Relations Act* 1976),

Акт 1995 г. о дискриминации инвалидов (*The Disability Discrimination Act* 1995),

Инструкция 2000 г. о предотвращении менее благоприятного отношения к частично занятым рабочим (*The Part-time Workers (Prevention of Less Favourable Treatment) Regulations* 2000),

Акты 1984 и 1998 гг. о защите персональных данных и др.

Большое внимание уделяется определению **критериев отбора претендентов**. Для каждой позиции эти критерии составляются таким образом, чтобы гарантировать, что они фактически вытекают из требований к должности, поскольку введение несущественных критериев может привести к обвинениям в незаконной дискриминации. Законодательство этих стран, посвященное вопросам недопущения дискриминации (в том числе и при отборе персонала), весьма обширно и постоянно развивается.

Российское законодательство также запрещает любые формы дискриминации работников (в том числе и при найме). Однако, его нормы еще недостаточно проработаны и повсеместно нарушаются. Недавно принятый Ассоциацией консультантов по подбору персонала Этический кодекс рекрутера также запрещает при подборе персонала руководствоваться критериями, которые могут

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

быть восприняты как дискриминационные (в частности, половозрастными и расовыми характеристиками кандидатов). Однако многие компании по-прежнему в заявках на подбор персонала продолжают указывать в качестве значимых характеристик пол и возраст работника. Кроме того, часто выделяемые компаниями критерии отбора слишком расплывчаты, не позволяют отобрать лучших кандидатов, вызывают сомнения в их обоснованности и т.д.

Поэтому критерии для отбора кандидатов должны отвечать следующим ***требованиям***:

- увязываться с характером работы и выявлять именно те качества, которые необходимы для эффективного выполнения обязанностей на конкретном рабочем месте (*валидность*). Вместе с тем, если в компании набор сотрудников осуществляется не на конкретные должности, а с учетом перспектив развития, это требование может быть снято;
- не зависеть от мнений отдельных людей, составляться на основе всестороннего обсуждения специалистами по отбору персонала, линейными руководителями, экспертами (*объективность*);
- создавать равные возможности для всех подходящих кандидатов (*недискриминационность*);
- включать в себя обоснованное количество характеристик и классифицироваться таким образом, чтобы отобрать наиболее подходящих кандидатов и отсеять непригодных (*полнота и надежность*);
- сравнительно легко поддаваться операционализации (*измеримость*).

Чаще всего критериями отбора являются знания, навыки, способности, предпочтения, интересы и личностные качества кандидатов.

Формализация критериев отбора позволяет более обоснованно подойти к выбору соответствующих **методов и процедур отбора персонала**.

Существует достаточно большое разнообразие методов, позволяющих провести отбор кандидатов в организацию. Поэтому крайне важно сделать обоснованный выбор метода (или методов), которые будут использованы в каждом конкретном случае.

Одним из наиболее популярных методов отбора является ***интервью***. По оценкам экспертов, в четырех из пяти случаев интервью используется как самая важная часть процесса отбора персо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нала. Техника планирования, подготовки и проведения интервью достаточно хорошо освещена в литературе по управлению персоналом. Отметим лишь основные рекомендации по его проведению:

- интервью должно быть хорошо спланировано и структурировано;
- оно должно состоять из вводной, основной и заключительной частей;
- лучше, если его проводит не один, а несколько заранее подготовленных сотрудников;
- основной целью интервью является не сравнение кандидатов друг с другом, а получение информации о том, насколько кандидат соответствует должности;
- интервью должно быть построено таким образом, чтобы 70—80% времени говорил кандидат.

При подготовке и проведении интервью важно учитывать, что способ его проведения отражает уровень профессионализма организации, является важным внешним сигналом для потенциальных работников. Важность интервью состоит также в том, что оно позволяет составить общее представление о кандидате, которое, по оценке эксперта по коммуникациям Альберта Мехрабиана, лишь на 10% формируется на основании слов, на 35% — на основании интонаций и на 55% — на основании «языка тела», или жестов.

Моделирование работы предполагает создание ситуаций, близких к тем, которые могут возникать на конкретном рабочем месте. Оценивается способ, с помощью которого соискатель решает задачи, типичные для данной должности. Однако смоделировать, как правило, удается только часть работы, без взаимодействия с коллегами, которое обычно имело бы место. Тем не менее для многих вакансий эта техника может быть весьма полезной.

Метод разбора бумаг включает разбор писем, записок и сообщений, которые могут быть получены на определенной должностной позиции. Кандидаты в пределах отведенного срока демонстрируют навыки в расположении документов по приоритетам, в принятии решений, коммуникациях и делегировании полномочий.

Метод критических ситуаций (*Case studies*) предполагает моделирование некой конкретной ситуации и предварительную подготовку кандидатов, которым представляется сценарий, содержащий проблему. Они должны идентифицировать проблему и найти пути ее решения. Формат и сложность могут изменяться в зависимости от уровня должности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тесты способностей (производить вычисления, выражать мысли, иметь пространственное воображение и т.д.), в отличие от предыдущих методов, не предсказывают, как кандидат может поступить, а измеряют его потенциальную производительность. В частности, была обнаружена высокая валидность тестов на общую познавательную способность в тех случаях, когда выполняемая работа была связана с мыслительной нагрузкой.

Личностные опросники не являются тестами в строгом смысле слова, так как ответы на них не оцениваются как «верные» или «неверные». Эти опросники могут дать уникальную информацию, однако они должны использоваться с большой осторожностью, поскольку их правомерность часто подвергается сомнению. К тому же интерпретация полученных результатов требует серьезной специальной подготовки. Чаще всего личностные опросники используются только в сочетании с другими методами (прежде всего интервью) на заключительных стадиях отбора.

Методика Центров оценки (*Assessment Centres*) состоит из множества специально разработанных упражнений и испытаний, оценивающих наличие компетентностей, выделенных в личностной спецификации. Оценка выполняется специально обученными наблюдателями, которые анализируют результаты. Методика в основном используется крупными организациями при отборе кандидатов на позиции ведущих специалистов или менеджеров высшего звена. Предсказательная способность метода очень велика, однако в силу высокой стоимости используется он не так часто.

Могут использоваться и другие методы отбора — экспертиза почерка, медицинский осмотр, генетический анализ, метод мозговых предпочтений и т.д., однако сфера их применения ограничена.

При выборе методов отбора персонала специалисты рекомендуют учитывать ***следующие обстоятельства***:

1) величина затрат, а также вид и объем информации, получаемой с помощью каждого из методов, могут существенно различаться;

2) прогнозирующая способность и надежность методов отбора также различна;

3) набор используемых методов во многом предопределяется типом должности, на которую осуществляется отбор;

4) применяемые организацией методы отбора кандидатов оказывают влияние на ее имидж, формируют отношение к ней не

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

только будущих работников, но и потенциальных партнеров, конкурентов и т.д.;

5) не только организация выбирает наиболее подходящих кандидатов, но и кандидаты решают, подходит ли им данная организация.

Первое обстоятельство должно побуждать к исследованию «затратности» каждого метода отбора и всей их совокупности. Разумеется, чем больше методов будет использовано, тем выше вероятность отбора самых лучших кандидатов, однако суммарные затраты на подбор, по мнению некоторых исследователей[8], могут не окупиться. Вместе с тем известно, что производительность разных работников может различаться в три раза и более, поэтому в долгосрочном плане даже весьма значительные расходы, связанные с выявлением более производительных работников, как правило, окупаются. С другой стороны, известно, что для выявления требуемых характеристик одни методы подходят в большей, другие — в меньшей степени. Например, профессиональные способности и знания лучше выявляются с помощью анализа документов соискателей, пробной работы, ситуационных собеседований; коммуникативные способности и способности к управлению конфликтами — с помощью интерактивных методов (собеседование, групповые дискуссии); личностные качества — с помощью тестов, стресс-интервью и т.д.

Второе обстоятельство предполагает учет результатов исследований валидности тех или иных методов отбора персонала. Так, в результате исследования, выполненного Британским психологическим обществом, были установлены следующие коэффициенты валидности для шести наиболее часто используемых методов отбора:

- моделирование работы — 0,45;
- тесты способностей — 0,35;
- анализ биографических данных — 0,30;
- структурированные интервью — 0,25;
- личностные тесты — 0,15;
- неструктурированные интервью — 0.

Поскольку валидность каждого метода относительно невысока, важно комбинировать наиболее подходящие методы.

---

[8] См.: *Podsakoff P.M., Williams M.L. and Scott W.E. (1988), Myths of employee selection systems', in R.S. Shuler, S.A. Young blood and V.L. Huber (eds.), Readings in Personnel and Human Resource Management, 3rd edn, St Paul, MN: West Publishing Co.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Третье обстоятельство побуждает соотносить выбор методов отбора кандидатов со спецификой вакансии. Так, согласно обследованию, проведенному в 1997 г. в Великобритании, при заполнении административных вакансий предприниматели используют три различных метода: интервью, анализ анкет и тесты способностей. При отборе на должности менеджеров использовалось не менее четырех методов: интервью (имеющие по крайней мере две стадии), некоторые формальные испытания, тесты способностей, личностные опросники.

Четвертое обстоятельство заставляет организацию при выборе методов отбора кандидатов руководствоваться необходимостью поддержания внешнего имиджа. Методы должны быть законными, согласовываться с этическими нормами и организационной культурой компании, использоваться профессионально и обоснованно.

Пятое обстоятельство диктует необходимость предоставления кандидатам полной и правдивой информации о компании, о характеристиках вакансии, возможностях профессионального роста, гарантиях занятости, льготах и т.д.

10.4. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ. КОНЦЕПЦИЯ БЕСКОНФЛИКТНОГО ВЫСВОБОЖДЕНИЯ

На определенных этапах развития организации может возникнуть потребность в снижении численности персонала. Эта потребность может быть обусловлена множеством ***причин***:

- сокращение масштабов деятельности (*downsizing*) в результате падения спроса или доли на рынке сбыта. В наибольшей степени этот процесс затрагивает предприятия оборонного комплекса, однако в периоды экономического кризиса может распространяться и на другие отрасли;
- приватизация предприятия — одна из наиболее распространенных причин сокращения численности персонала не только в России и бывших соцстранах, но и в развитых странах. Например, когда Лотар Шпэт стал президентом Восточногерманского комбината НП «Карл Цейс Йена» в 1991 г., он уволил 17,5 тыс. человек из 27 тыс. своих служащих, 3 тыс. из которых работали в столовых[9]. Как правило, на государствен-

[9] См.: *Business Week, 13 July, 1998.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ных предприятиях численность работников существенно превышает то количество, которое диктует рыночный механизм;

- слияния и поглощения компаний (*mergers and acquisitions*), получившие в последние годы широкое распространение в фармацевтической, автомобильной, нефтяной промышленности, в сфере финансов и телекоммуникаций. Слияния и поглощения часто сопровождаются изменением оргструктур, рационализацией, сокращением производства и, следовательно, работников;
- ликвидация предприятия или перемещение производства в другую местность, где имеются более выгодные условия для ведения бизнеса;
- стремление к снижению издержек производства в расчете на единицу продукции. Это стремление может быть обусловлено рядом факторов, и в первую очередь — обострением конкуренции в результате процессов глобализации. Внедрение трудосберегающих технологий, часто приводящее к сокращению численности работающих, также в большинстве случаев диктуется тем фактом, что в современных условиях труд является одним из наиболее дорогостоящих ресурсов;
- стремление к выживанию, подталкивающее предприятия к проведению реинжиниринга бизнес-процессов, т.е. фундаментального анализа и радикальных изменений деловых процессов с целью добиться значительных улучшений в плане затрат, качества и сроков. Реинжиниринг приводит к реорганизации трудовых процессов (*work redesign*), и, как правило, к высвобождению персонала.
- ошибки в определении необходимой численности персонала и найм излишней рабочей силы, недостаточное использование методов обеспечения количественной гибкости персонала;
- давление со стороны финансовых рынков и акционеров. Например, *Wall Street* применяет своеобразный знак одобрения компаниям, которые снижают численность персонала: цены их акций сразу начинают расти. Таким образом, привлекать инвесторов бывает выгоднее, чем сохранять работников;
- несоответствие части работников требованиям, предъявляемым им на рабочем месте (качественное несоответствие потребностям организации).

Таким образом, **высвобождение персонала** представляет собой способ реагирования организации на излишнюю численность со-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

трудников при заданном уровне требований к качеству и результативности их труда. Если требования к результативности труда снижаются, организация может нести значительные потери, ведущие к утрате конкурентоспособности.

Высвобождение персонала нельзя отождествлять с *увольнением* работников. Хотя в отдельных случаях эти процессы внешне совпадают (например в случае увольнений по инициативе администрации), их причины существенно различаются: если увольнения в основном обусловлены индивидуальными характеристиками работников, особенностями их трудового поведения, предпочтениями и т.д., то высвобождение — сокращением или рационализацией рабочих мест и иными причинами, рассмотренными выше.

Организации могут прибегать к относительному и абсолютному высвобождению персонала.

Относительное, или внутреннее, высвобождение персонала имеет место в том случае, когда обеспечивается экономия численности работников за счет внедрения мероприятий организационно-технического характера, либо когда работники перераспределяются между различными подразделениями или рабочими местами внутри организации. К внутреннему высвобождению также относят сокращение фактически отработанного рабочего времени. ***Абсолютное, или внешнее***, высвобождение персонала происходит в виде завершения трудовых отношений, увольнений сотрудников из организации.

Объектом особого внимания как со стороны организации, так и со стороны государства является ***массовое высвобождение персонала***. Увольнения считаются массовыми (*collective/mass dismissals* или *layoffs*) лишь при соответствии определенным критериям, которые устанавливаются законодательно, определяются в договорах или соглашениях. Связано это с тем, что потеря рабочего места без собственного участия или собственной вины работника часто приводит к угрозе потери экономической базы существования семьи этого работника. Поэтому «в развитых странах разработаны особые законодательные положения в отношении того, как может быть осуществлено такое сокращение штатов юридически допустимым образом. Так, директива стран ЕЭС по массовому увольнению (*EEC Directive* 75/125 *on Collective Dismissals*) устанавливает границу высвобождения на уровне 10 человек в течение месяца с одного предприятия»[10].

[10] См.: *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом. — М.: Финстатинформ, 1997. — С. 450.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В конце 2001 г. Европарламент принял новый закон, в соответствии с которым работодатели должны заблаговременно информировать работников и консультироваться с ними о проводимых и предстоящих изменениях в бизнесе, перспективах, особенно если последние касаются увольнений, а также о любых решениях, которые могут привести к существенным изменениям в организации рабочего процесса или в отношениях между работодателем или работником. Выполнять положения нового закона должны все европейские компании со штатом от 50 человек, а также все подразделения со штатом от 20 человек. Директива подразумевает штрафные санкции для нарушителей, наделяет работников правом предлагать альтернативы увольнениям и закрытиям заводов, но при этом работники не могут отвергать предложенные работодателями варианты. Страны ЕС перешли на новые правила (кроме Великобритании и Ирландии, где практика консультаций между работодателем и работником не получила развития)[11].

В России массовое высвобождение персонала регламентируется Законом РФ «О занятости населения в Российской Федерации», Постановлением Совета Министров — Правительства РФ от 05.02.1993 г. № 99 «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения», отраслевыми и региональными тарифными соглашениями, коллективными договорами. Высвобождение считается массовым в следующих случаях:

а) ликвидация предприятия любой организационно-правовой фирмы с численностью работающих 15 человек и более;

б) сокращение численности или штата работников предприятия в количестве:

- 50 человек и более в течение 30 календарных дней;
- 200 человек и более в течение 60 календарных дней;
- 500 человек и более в течение 90 календарных дней;

в) увольнение работников в количестве 1% общего числа работающих в связи с ликвидацией предприятий либо сокращением численности или штата в течение 30 календарных дней в регионах с общей численностью занятых менее 5 тыс. человек.

В зависимости от уровня безработицы в регионе местные органы власти вправе приостанавливать на срок до шести месяцев решение работодателей о массовом высвобождении.

Как показывает практика, высвобождение персонала, особенно если оно носит массовый характер, далеко не всегда приводит

[11] См.: *Митченер Б.* ЕС уважит рабочую силу // Ведомости, 19 декабря 2001.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

к достижению желаемых результатов. Так, по данным исследования Американской ассоциации управления, проведенного в 1995 г., лишь в 37% компаний, которые провели сокращение персонала, наблюдалось некоторое увеличение производительности, и менее 50% компаний добились увеличения чистой прибыли. В результате другого исследования выяснилось, что хотя финансовый рынок первоначально реагирует на высвобождение персонала некоторым ростом стоимости акций компаний, со временем эта реакция сменяется на отрицательную. Рынок более негативно относится к крупномасштабным и постоянным увольнениям, чем к небольшим и временным сокращениям рабочих мест. В 1996 г. крупная инвестиционная компания «*CalPERS*», активы которой составляют почти 100 млрд долл., пыталась убедить фирмы сократить число увольнений и улучшить отношения со своими служащими[12].

Высвобождение персонала затрагивает интересы всех, кто непосредственно участвует в этом процессе и кто наблюдает за ним со стороны, при этом зачастую оно приводит к возникновению разного рода противоречий и, как следствие, ***конфликтных ситуаций***.

Основным источником конфликтности является противоречие между экономической и социальной эффективностью высвобождения работников. При этом можно говорить об эффективности как результате, а можно говорить о целях экономической и социальной эффективности. Поэтому в целом и экономическая, и социальная эффективность характеризуют результат, или эффект, высвобождения и соотношение этого результата с целями.

Грань между экономической и социальной составляющими эффективности проходит в зависимости от того, кто или что рассматривается в качестве объекта воздействия высвобождения.

Так, *экономическая эффективность* касается влияния высвобождения и его планирования на функционирование организации как единого целого; целей, которые ставит организация при проведении высвобождения в соответствии со своими интересами как единого целого. Судить о том, экономически эффективно или неэффективно высвобождение, можно по его влиянию на основные показатели деятельности организации (объем производства, затраты, в том числе затраты на персонал, прибыль, производитель-

[12] См.: Социально-ответственное реструктурирование предприятий / Под ред. А. Лузина (русская версия). — МОТ, 2001. — С. 91.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ность, рентабельность и др.), на положение фирмы на рынке определенного товара или услуги, конкурентоспособность и т.п.

Социальная *эффективность* скрывает в себе конфликтный потенциал высвобождения, выражающийся в его прямом и косвенном воздействии на персонал организации (подвергшийся и неподвергшийся высвобождению), морально-психологический климат, восприятие работниками высвобождения с точки зрения его обоснованности, справедливости и т.п. Если бы этого воздействия не было, высвобождение персонала не было бы проблемой для организаций. Судить об уровне социальной эффективности высвобождения можно по тому, насколько в ходе его проведения соблюдаются интересы работников.

Таким образом, суть противоречия между экономической и социальной составляющими эффективности высвобождения персонала сводится к разнонаправленности и, как следствие, к конфликту интересов, с одной стороны, организации как единого целого, а с другой стороны — работников этой организации. Соответственно, само высвобождение часто является благом с точки зрения организации и антиблагом с точки зрения ее работников.

Усугубляют это положение, как минимум, два фактора:

- экономическая и социальная эффективность сами по себе внутренне противоречивы, т.е. помимо конфликтных ситуаций из-за их противоречия могут возникать и конфликты, основанные на разнонаправленности интересов или целей внутри их составляющих;
- обычно «группа целей, относящихся к экономической эффективности, доминирует над группой социальной эффективности, поскольку относительная власть «носителей» организации (владельцев ее собственного капитала) сильнее, чем работающих в ней по найму, и поскольку руководство организации (топ-менеджеры) в своих интересах ориентируются скорее на «носителей» организации, чем на сотрудников»[13]. Кроме того, тенденция преобладания целей экономической эффективности над целями социальной эффективности усиливается в связи с тем, что «в последние годы большинство руководителей являются «выходцами» из финансовой деятельности, поэтому они склонны рассматривать организацию как набор активов, нежели как социальный институт.

[13] См.: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997. — С. 89.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Как следствие, они предпочитают высвобождение персонала в качестве метода решения проблем»[14].

В связи с этим организация вынуждена искать определенный компромисс между экономической и социальной эффективностью высвобождения. Единственным выходом являются придание высвобождению большей социальной направленности, ориентация на учет и соблюдение интересов работников. Именно это является определяющим признаком **бесконфликтного высвобождения**.

Существует, по крайней мере, три группы ***целей*** бесконфликтного высвобождения персонала: уменьшение отрицательных последствий для высвобождаемых работников, уменьшение отрицательных последствий для остающихся работников, «защита организации от возможных жалоб в связи с незаконным увольнением»[15]. С учетом этих целей и складывалась **концепция бесконфликтного высвобождения**. Ее суть можно свести к трем положениям: всесторонний учет проблем, связанных с высвобождением, рассмотрение всех возможных вариантов высвобождения и, если высвобождение неизбежно, его четкое планирование. Рассмотрим эти положения.

Проблемы, связанные с высвобождением персонала. В ходе исследований проблем высвобождения персонала было выявлено довольно большое количество рисков, связанных с этим процессом. Питер Дракер выделил суть данных рисков весьма образно: «Во многих, если не в большинстве случаев, высвобождение оборачивается тем, от чего на протяжении веков предостерегали хирурги: ампутация до постановки диагноза. Результат всегда плачевен»[16]. К числу возникающих при высвобождении персонала явных и скрытых издержек относятся следующие:

1) наличие значительных финансовых затрат, обусловленных необходимостью выполнения обязательств перед высвобождаемыми работниками, предусмотренных законодательством и трудовыми договорами. Денежная компенсация, как правило, не бывает больше той, которую обычно присуждает суд, когда предлагает расторгнуть трудовой договор с выплатой компенсации работнику, и больше выходного пособия, выплачиваемого при массовых увольн-

[14] См.: *Baker W. How to Survive Downsizing. — http://www.humax.net/econ.html.*

[15] См.: Управление персоналом. Кн. 3 / Под.ред. С.Браун, Ш.Камерон, Х.Хэмблин. — Жуковский: Международный центр дистанционного обучения «ЛИНК», 1994. — С. 73.

[16] См.: *Drucker P.: Atlantic Monthly (Boston, Massachusetts, Atlantic Monthly Co.), February 1995.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нениях, однако не должна быть и слишком маленькой, иначе это не принесет желаемых результатов.

Некоторые авторы[17] предлагают следующую формулу для подсчета компенсации:

$$\text{Ден. комп.} = \frac{\text{возраст} \times \text{стаж} \times \text{месячная з/п}}{90}. \qquad (10.6)$$

При этом устанавливается верхний ограничитель величины выплачиваемой компенсации. Например, как предлагают те же авторы, он может составлять 30 месячных зарплат квалифицированного рабочего, в противном случае компенсация работникам с высокой зарплатой может быть слишком большой.

В России стимулирование увольнений по собственному желанию путем выдачи денежной компенсации до недавнего времени было весьма своеобразным: работникам, согласным на добровольное увольнение, просто выплачивалась задолженность по зарплате за несколько предыдущих месяцев;

2) утрата инвестиций в человеческий капитал, которые осуществила организация за период работы сотрудников, подлежащих высвобождению (расходы на их привлечение, адаптацию, развитие и т.д.). Часто высвобождение персонала приводит к потере лучших кадров, их опыта и «корпоративной памяти». Так, в одной из автомобильных компаний после ухода агента по закупкам был размещен заказ на сталь не того качества, которое требовалось, и компания в результате потеряла 2 млн долл. США из-за простоя техники, повторной работы и ремонта[18];

3) резкое ухудшение морально-психологического климата в организации как среди высвобождаемых, так и среди остающихся сотрудников, угроза серьезного ущемления их интересов и снижения социальной эффективности — снижение чувства приверженности организации, трудовой мотивации. Это часто приводит к стрессам, падению производительности труда, росту текучести кадров, абсентеизму, а также к открытым конфликтам, противостоянию увольнениям, вплоть до забастовок, судебных разбирательств и т.д., что влечет за собой, как правило, значительные материальные потери. С другой стороны, конфликтность высвобождения, сложность его проведения, особенно с психологической точки зрения, ведет к тому, что стрессам подвергаются не только высвобож-

[17] См.: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /Под научной ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — С. 202.

[18] См.: *Economist, April 1996.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

даемые работники, но и менеджер/руководитель, который это высвобождение проводит. Так, 60% директоров, управляющих и руководителей отделов кадров, опрошенных журналом «*Business Week*», заявили, что самый сильный стресс они переживают в тот момент, когда должны заявить человеку о том, что они его увольняют[19];

4) снижение качества продукции (услуг) в силу того, что оставшимся работать в организации сотрудникам приходится выполнять увеличенный объем работ, а часто и новые для себя трудовые обязанности. В результате снижения качества существенно страдает и имидж компании.

При высвобождении необходимо также учитывать серьезные институциональные ограничения, предусмотренные в Трудовом кодексе: ограничения по масштабам высвобождения, срокам представления информации о планируемом высвобождении, гарантиям для определенных групп работников и т.д.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что всесторонняя обоснованность, продуманность решения о высвобождении персонала, учет всех связанных с этим процессом проблем является важнейшей предпосылкой снижения его конфликтного потенциала. Вместе с тем опыт многих фирм показывает, что на практике эта предпосылка обеспечивается далеко не всегда (см. вставку 10.6).

Вставка 10.6

Обоснованы ли решения о высвобождении персонала?

Стремительные изменения технологий, рынков, государственного регулирования, появление новых конкурентов приводят к росту неуверенности компании в том, что и как делать. В подобных случаях руководители и менеджеры организаций склонны в основном ориентироваться на то, что делают остальные, в том числе высвобождать персонал.

Результаты исследований Американской ассоциации менеджеров (AMA), Ассоциации *HR*-менеджеров (*SHRM*), опросов консультантов по управлению человеческими ресурсами показывают, что решения о высвобождении персонала далеко не всегда бывают обоснованными. По данным AMA, около $^2/_3$ компаний, проводящих высвобождение, не получают в результате ожидаемого роста производительности; более того, большинство менеджеров, сокращающих

[19] См.: *Цыпкин Ю.А.* Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — С. 296.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

персонал, отмечают непредвиденные негативные побочные эффекты высвобождения.

Часто, после проведения высвобождения организация осознает свою ошибку и прибегает к найму новых работников, что требует соответствующих затрат. Показателен пример компании *Delta Air Lines*, которой из-за резкого падения конкурентоспособности в 1995—1996 гг. пришлось сократить более 10 000 позиций (причем менеджеры компании даже не рассмотрели альтернативы решения проблемы и ее причины). Но так как рынок авиаперевозок увеличился, *Delta Air Lines* периодически вынуждена была прибегать к найму новых работников. Другие организации, наоборот, если высвобождение персонала не приводит к желаемому сокращению затрат, приходят к выводу о его недостаточной масштабности и прибегают к повторному высвобождению (так поступала компания *IBM* в начале 1990-х).

Источники: Baker W. How to Survive Downsizing. — http://www.humax.net/econ.html., Uchitelle L., Kleinfield N.R. On the Battlefields of Business, Millions of Casualties, David E. Sanger and Steve Lohr. A Search for Answers To Avoid the Layoffs March 9, 1996

Возможные альтернативы высвобождения. В случае необходимости высвобождения персонала (а этой ситуации, как будет показано далее, вполне можно избежать), организация должна детально проанализировать возможные варианты, т.е. действия, которые могут существенно снизить масштабы высвобождения (здесь и далее речь идет об абсолютном высвобождении).

Одним из основных вариантов является *сокращение продолжительности рабочего времени* (дня, недели и т.д.), а также уменьшение сверхурочных, предоставление неоплачиваемых отпусков, разделение рабочих мест (должностей) и т.д. Хотя эти меры могут привести к снижению доходов работников и другим негативным последствиям, они обладают меньшим конфликтным потенциалом по сравнению с увольнениями.

В качестве приемлемого варианта может рассматриваться и *преимущественное использование методов относительного, а не абсолютного высвобождения персонала*, т.е. перемещение, перевод высвобождаемых сотрудников на другую работу внутри организации. При этом, разумеется, в организации должны существовать (или создаваться) новые рабочие места, а также осуществляться переобучение перемещаемых сотрудников.

Многие компании используют в качестве альтернативы увольнениям *прекращение найма новых сотрудников*, а также прекраще-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ние перевода в постоянный штат учеников, стажеров, интернов, временных сотрудников и т.д. При этом вследствие естественной текучести персонала со временем происходит оптимизация его численности.

Если компания ранее использовала аутсорсинг, то вполне реальной альтернативой увольнениям может служить *инсорсинг персонала*, т.е. возвращение ряда переданных ранее субподрядчикам работ (производственных операций) и создание за счет этого дополнительных рабочих мест.

Необходимо также проанализировать целесообразность использования таких инструментов, как временные увольнения, дистанционная занятость и другие формы обеспечения количественной гибкости персонала.

При рассмотрении возможных вариантов, заменяющих высвобождение персонала, важно учитывать внешние, внутриорганизационные и личностные факторы, которые могут влиять на уровень конфликтности высвобождения персонала.

Внешними факторами являются экономическая ситуация в стране/отрасли и на рынке труда (чем она хуже, тем выше конфликтный потенциал высвобождения), государственное регулирование процессов высвобождения (при определенных условиях может существенно снизить конфликтный потенциал), уровень правовой культуры в стране (создает предпосылки для поиска взаимоприемлемых вариантов), а также система общественных ценностей, развитость профсоюзного движения и др.

Внутриорганизационными факторами могут быть вид, форма, способ и масштабность проводимого высвобождения персонала, тип организационной культуры, стиль управления, тип кадровой политики организации и т.д.

К *личностным факторам* относятся возраст высвобождаемого работника, его пол, квалификация и образование. Например, старшие по возрасту работники, как правило, больше привязаны к своему рабочему месту, и для них увольнение (абсолютное высвобождение) является более болезненным. По данным исследователей, женщины легче переносят потерю рабочего места; они более адаптивны на рынке труда, чем мужчины, так как берутся за любые виды деятельности, а не только за те, которые дают возможность профессиональной и личностной самореализации[20].

[20] См.: *Брук Е.* Потеря работы: мужчины и женщины // Управление персоналом. — 2000. — № 12.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Планирование процесса высвобождения. Результаты социологических исследований показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие в организации проблемы и дать ожидаемый результат, когда в ней заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала. Можно сказать, что разработка и реализация планов по высвобождению является своеобразным свидетельством определенного качества и уровня менеджмента в той или иной организации.

К сожалению, данное направление деятельности по управлению персоналом практически не получило развития в отечественных организациях. Это связано не только с низким уровнем и качеством управления, но и с тем, что «в нашей стране, где экономические прогнозы развиты недостаточно, часто необходимо определить не только влияние известной макроэкономической динамики на потребности организации в рабочей силе, но и предугадать, какой будет эта динамика»[21]. Это усложняет процесс планирования, и многие организации от него совсем отказываются. Тем не менее планирование высвобождения ценно не только с точки зрения уменьшения потерь организации, но и с точки зрения снижения конфликтного потенциала высвобождения.

Исходя из опыта многих организаций, осуществлявших планомерный процесс высвобождения персонала, можно предложить следующий пошаговый план такого высвобождения:

1) создание специальной согласительной комиссии (группы), с участием представителей работодателей и работников. Уведомление о предстоящем высвобождении персонала региональной службы занятости населения;

2) информирование сотрудников о предстоящем высвобождении, его причинах, масштабах, сроках, критериях отбора, компенсациях, возможностях возвращения уволенных в организацию и т.д.;

3) всестороннее обсуждение необходимости высвобождения и его возможных вариантов;

4) задействование всех доступных вариантов;

5) определение, идентификация всех рабочих мест (а не работников), подлежащих сокращению;

6) разработка программы перемещений работников с сокращаемых рабочих мест на вакантные, при необходимости — организа-

[21] См.: *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 1997. — С. 95.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ция переобучения или повышения квалификации перемещаемых сотрудников;

7) поощрение увольнений по собственному желанию:

а) выплата денежных компенсаций;

б) стимулирование досрочного выхода на пенсию;

в) аутплейсмент: помощь в поиске нового рабочего места, система мер по повышению конкурентоспособности высвобождаемых работников на рынке труда;

8) расторжение трудовых договоров с некоторыми сотрудниками по несоблюдению условий договора (оппортунистическое поведение, абсентеизм и т.д.);

9) определение работников, подлежащих сокращению, на основании разработанных критериев отбора;

10) компенсация потери рабочего места и урегулирование других вопросов, связанных с увольнением.

Однако каким бы продуманным ни был план высвобождения, полностью устранить негативные последствия его реализации удается крайне редко. Поэтому высвобождение персонала должно рассматриваться лишь в качестве крайней меры, когда другие варианты исчерпаны. Решающее значение при этом имеет принятие *превентивных мер* возникновения самих ситуаций, провоцирующих высвобождение: стратегическое планирование персонала в организации, разработка прогнозов изменения потребностей организации в рабочей силе, широкое использование методов обеспечения количественной гибкости персонала, постоянное проведение программ обучения и переобучения сотрудников и т.д.

Например, К. Кэмерон, проведший ряд масштабных исследований проблем высвобождения среди американских компаний, считает, что для успешного функционирования компания должна постоянно «заниматься реорганизацией своей деятельности, систематически улучшать качество своей продукции, а проводимые мероприятия по высвобождению всегда планировать заранее и с учетом стратегических целей развития»[22].

[22] См.: *Hickok T.A. Downsizing And Organizational Culture — http://www.pamij.com/hickok.html.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

РЕЗЮМЕ

Кадровое планирование является важнейшей предпосылкой эффективного формирования и использования человеческих ресурсов организации, поскольку продуманный кадровый план указывает, сколько персонала действительно необходимо организации для выполнения ее функций, какие действия в отношении персонала должны быть предприняты, почему они необходимы, кто отвечает за их реализацию, где, как и когда они будут предприняты.

Выделяются различные виды кадровых планов — по продолжительности (временному горизонту), объему, объектам планирования, способам разработки, качественным и количественным характеристикам и т.д.

Процедура разработки кадрового плана состоит из *информационно-аналитического*, *расчетного* и *организационного этапов*.

Традиционно в качестве основной цели кадрового планирования рассматривается обеспечение потребности организации в необходимом количестве работников требуемого качества в конкретные сроки.

Расчет валовой потребности в персонале (необходимой численности персонала) может осуществляться с помощью *укрупненных* (экспертных и статистических) и *детализированных* методов (расчеты на основе поставленных задач и расчеты на основе организационных планов и штатных расписаний).

Признавая важность и необходимость детальных плановых расчетов численности персонала, важно учитывать, что потребность в персонале в организациях может существенно изменяться даже в течение сравнительно небольших временных отрезков. Поэтому компании ищут пути приспособления к изменяющимся условиям, используя различные *методы обеспечения количественной гибкости персонала*: использование разных типов трудовых контрактов (срочных или бессрочных, на условиях полной или неполной занятости), аутсорсинг и инсорсинг, аутстаффинг персонала, направление части сотрудников на обучение с отрывом от производства и т.д.

Качественная потребность в персонале — потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу — рассчитывается исходя из профессионально-квалификационного деления работ; требований к должностям и рабочим местам; штатного расписания организации и ее подразделений; документации, регламентирующей различные ор-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ганизационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Основой формирования качественной потребности в персонале различных категорий является *определение требований*, которое заключается в подробном описании производственных систем, а также в анализе и количественной оценке различных сторон трудовой деятельности человека.

При определении требований к работникам различают *суммарный* подход, при котором требования производственной системы (рабочего места) к человеку учитываются в целом, и *аналитический* подход, состоящий в детализации требований производственной системы к человеку раздельно по нескольким видам требований.

При определении и конкретизации требований к работнику соблюдается следующая последовательность шагов: анализ и описание работ; разработка должностных инструкций; разработка личностных спецификаций и операционализация параметров требований к работникам; оценка соответствия характеристик персонала предъявляемым требованиям.

Анализ работы — это определение наиболее существенных ее характеристик с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работником или работой.

Должностная инструкция — документ, регламентирующий деятельность в рамках конкретной должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

В дополнение к должностным инструкциям часто разрабатываются квалификационные карты, которые представляют собой набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность.

Личностная спецификация — своеобразный «портрет» идеального сотрудника, состоящий из набора необходимых для выполнения должностных обязанностей персональных характеристик. Важнейшим моментом разработки личностной спецификации является *операционализация* описываемых характеристик деятельности, под которой подразумевается точное определение и конкретизация целей или иных параметров деятельности работника в качественном, количественном и временном отношении, позволяющие перенести их в сферу практических действий и затем оценить степень их выполнения.

Кадровое планирование должно включать в себя также *планирование расходов на персонал*. Правильно организованное планиро-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вание затрат на персонал увязывает основные направления кадровой политики с соответствующими статьями.

Полезным инструментом при определении состава затрат на персонал является Международная стандартная классификация стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду. Однако эта классификация не включает целый ряд значимых расходов организации, которые также необходимо учитывать и планировать: расходы на содержание кадровой службы и на реализацию ею основных функций управления персоналом (привлечение и отбор персонала, его закрепление, обучение или переквалификация сотрудников, высвобождение персонала и т.д).

Наряду с планированием персонала, *привлечение в организацию потенциальных кандидатов* является одной из жизненно важных функций в системе управления человеческими ресурсами организации, поскольку оказывает самое непосредственное влияние на ее будущее, имидж и т.д. Работа по привлечению потенциальных кандидатов должна быть тщательно спланирована и разбита на ряд этапов: описание вакансии, выбор источников и определение способов привлечения кандидатов, выявление потенциальных кандидатов.

Описание вакансии должно основываться на анализе содержания работы, описании ее характера и основных требований к кандидатам.

Источники привлечения кандидатов принято делить на внутренние (из числа сотрудников, уже работающих в компании) и внешние (привлечение кандидатов с внешнего рынка труда).

Каждый из этих источников предполагает использование специфических *способов привлечения*. Так, внутреннее привлечение персонала может осуществляться такими способами, как предложение перевода или перемещения сотрудника в организации или объявление открытого конкурса на замещение образовавшейся вакансии. К способам внешнего привлечения персонала относятся поиск с помощью сотрудников организации; использование базы данных о самообращающихся в организацию кандидатах; подача объявлений в СМИ; подача информации о вакансиях в государственную службу занятости населения; сотрудничество с учебными заведениями, организация дней карьеры, ярмарок вакансий; сотрудничество с кадровыми агентствами и т.д.

Для выбора способа (способов) привлечения кандидатов полезно оценить сравнительную эффективность каждого из них в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

зависимости от поставленных целей. *Оценку эффективности способов привлечения персонала* можно производить на основании анализа данных за предыдущие периоды с помощью специальных показателей.

Для *выявления потенциальных кандидатов* осуществляется первичный отбор в организацию. Как правило, при первичном отборе используются низкозатратные бесконтактные методы (анализ структурированного резюме, анкеты, поданных документов), с помощью которых отсеивают непригодных кандидатов.

Далее осуществляется *выбор критериев и методов отбора персонала в организацию*. На каждую позицию критерии для отбора составляются таким образом, чтобы гарантировать, что они фактически вытекают из требований к должности и не являются дискриминационными. Чаще всего в качестве критериев отбора выступают знания, навыки, способности, предпочтения, интересы и личностные качества кандидатов.

К основным методам отбора персонала в организацию относятся интервью, моделирование работы, метод разбора бумаг, метод критических ситуаций, тесты способностей, личностные опросники, методика центров оценки и др. При выборе методов отбора персонала необходимо учитывать их затратность, различную прогнозирующую способность и надежность, степень соответствия должности, на которую осуществляется отбор и т.д.

На определенных этапах развития организации может возникнуть потребность в снижении численности персонала, их высвобождении. *Высвобождение персонала* представляет собой способ реагирования организации на излишнюю численность сотрудников при заданном уровне требований к качеству и результативности их труда.

Высвобождение персонала затрагивает интересы всех, кто непосредственно в этом процессе участвует и кто наблюдает за ним со стороны, поэтому оно часто приводит к возникновению разного рода противоречий и конфликтных ситуаций. Для их снижения во многих организациях используется *концепция бесконфликтного высвобождения*. Ее суть можно свести к трем положениям: всесторонний учет проблем, связанных с высвобождением, рассмотрение всех возможных альтернатив высвобождения и, если высвобождение неизбежно, четкое планирование процесса высвобождения.

Проблемы, связанные с высвобождением персонала, заключаются в наличии значительных финансовых затрат, обусловленных необходимостью выполнения обязательств перед высвобождаемыми

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работниками, утрате инвестиций в человеческий капитал, которые осуществила организация за период работы сотрудников, подлежащих высвобождению, резком ухудшении морально-психологического климата в организации, снижении качества продукции (услуг) и т.д.

Возможными *вариантами, заменяющими высвобождение* являются сокращение продолжительности рабочего времени, преимущественное использование методов относительного, а не абсолютного высвобождения персонала, прекращение найма новых сотрудников, инсорсинг и другие методы обеспечения количественной гибкости персонала. При рассмотрении возможных вариантов важно учитывать внешние, внутриорганизационные и личностные факторы, которые могут влиять на уровень конфликтности высвобождения персонала.

Планирование процесса высвобождения включает в себя ряд этапов. Прежде всего рекомендуется создать специальную согласительную комиссию (группу), с участием представителей работодателей и работников с одновременным уведомлением о предстоящем высвобождении персонала региональной службы занятости населения. Необходимо также осуществить информирование сотрудников о предстоящем высвобождении, его причинах, масштабах, сроках, критериях отбора, компенсациях, возможностях возвращения уволенных в организацию и т.д., провести всестороннее обсуждение и задействование всех доступных альтернатив высвобождения, и лишь после этого определить рабочие места, которые подлежат сокращению. Затем приступают к разработке программы перемещений работников с сокращаемых рабочих мест на вакантные, при необходимости — к организации переобучения или повышения квалификации перемещаемых сотрудников. Параллельно разрабатывают систему поощрения увольнений по собственному желанию (выплата денежных компенсаций, стимулирование досрочного выхода на пенсию, аутплейсмент и т.д.). В ряде случаев целесообразно рассмотреть вопрос о расторжении трудовых договоров с некоторыми сотрудниками по несоблюдению условий договора. Затем, когда все варианты, замещающие высвобождение, задействованы, на основании заранее согласованных критериев отбора определяют работников, подлежащих высвобождению, выплачивают им компенсацию потери рабочего места и решают другие вопросы, связанные с увольнением.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каково содержание основных этапов разработки кадрового плана?
2. Какими факторами обусловливается выбор методов планирования численности персонала? Какой метод планирования наиболее приемлем для организаций средних размеров, работающих в относительно стабильной внешней среде?
3. Почему организации вынуждены искать методы обеспечения количественной гибкости персонала?
4. Перечислите экономические и социальные издержки, связанные с наймом и увольнением работников. Каким образом в организации можно снизить эти издержки?
5. Как определяются требования к работникам на основе суммарного и аналитического подходов?
6. С помощью каких методов осуществляется анализ работы?
7. Из каких разделов обычно состоят должностные инструкции и в каких целях они составляются?
8. С помощью каких показателей можно оценить эффективность способов привлечения персонала?
9. Каким требованиям должны соответствовать критерии отбора кандидатов?
10. В силу каких причин организации прибегают к высвобождению персонала?
11. Каковы основные положения концепции бесконфликтного высвобождения персонала?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд.: Пер. с англ. / Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2007.
2. *Иванова С.В.* Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. – М.: Эксмо, 2005.
3. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001.
4. *Мордвинов С.К.* Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: ИНФРА-М. 2000.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997.
6. *Одегов Ю.Г., Карташова Л.В.* Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособие для вузов. — М.: Экзамен, 2004.
7. Социально-ответственное реструктурирование предприятий / Под ред. А. Лузина (русская версия). — МОТ, 2001.
8. Тарифно-квалификационные характеристики по должностям служащих. – М.: ИНФРА-М, 1998.
9. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. — М.: «HRC. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2001.
10. Управление персоналом: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с. – (Серия «Классика *Harvard Business Rewiew*»)
11. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997.
12. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002.
13. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000.
14. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям: «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда» /Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской; Гос. ун-т управления. — Изд. 2-е, стер. – М.: Экзамен, 2008.
15. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002.
16. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 1997.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 11

ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

11.1. СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И ЭТАПЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ

11.1.1. ПОНЯТИЕ И ЦЕЛИ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ

В самом общем виде **трудовая адаптация** (от лат. *adapto* — приспособляю) — процесс приспособления работника к содержанию и условиям внешней и внутренней среды организации.

Среди основных **целей** трудовой адаптации[1] обычно выделяют экономические и социально-психологические.

К первой группе относят:

- *более быстрое достижение трудовых показателей, приемлемых для организации-работодателя*;
- *уменьшение стартовых издержек*. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;
- *сокращение текучести кадров*. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением;

[1] См.: *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Современные персонал-технологии. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001. — С. 112—113.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *экономия времени непосредственного руководителя и коллег по работе*. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей.

Ко второй группе целей относятся:

- *вхождение работника в рабочий коллектив, в неформальную структуру и ощущение себя членом организации*;
- *снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником*. Тревожность и неуверенность в данном случае возникает в связи с боязнью провалов в работе и неполной ориентации в рабочей ситуации;
- *развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе*. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это непременное условие высоких рабочих показателей;
- *принятие работником основных требований оргкультуры и следование правилам поведения, принятым в организации*.

Адаптация нового работника в организации — это многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственно к социальной среде, основывающийся на постепенной «врабатываемости» сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда и совершенствовании его деловых и личных качеств. Иными словами, это процесс знакомства нового сотрудника с организацией и ее деятельностью, взаимного приспособления сотрудника и организации друг к другу, требующего как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности, а также изменения поведения работника в соответствии с требованиями среды.

Успешность трудовой адаптации зависит от ряда факторов.

Факторы адаптации — совокупность условий и обязательств, которые определяют уровень, устойчивость темпы и результат адаптации. Познание факторов адаптации служит непременным условием и предпосылкой управления этим процессом. Разные виды трудовых коллективов и их структуры, специфические особенности «среды адаптации» — все это в значительной мере усложняет определение адаптационного процесса и его результатов. Тем

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

не менее можно выделить более или менее устойчивую структуру объективных и субъективных факторов адаптации, включающую:

- *характеристики производственной среды.* Составляющие (компоненты) производственной среды как объекта адаптации весьма многообразны: условия и содержание труда, должностные обязанности, а также составляющие с социально-экономическим оттенком — организация труда, оплата труда и формы материального стимулирования, жесткость норм, психологический климат в коллективе и т.д. Некоторые исследователи выделяют также *факторы непроизводственной сферы предприятия* (адаптация к социально-бытовым условиям, внепроизводственному общению с коллективом, организация досуга работников на предприятии)[2]. Чем сложнее среда, чем больше ее отличие от привычной производственной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации;
- *условия профессионального обучения, повышения квалификации и продвижения по работе*;
- *уровень межличностных отношений в коллективе и морально-психологический климат*;
- *социально-демографические признаки и социальные свойства личности* (пол, возраст, семейное положение, образование и степень его соответствия выполняемой работе, профессия, квалификация);
- *поведенческие факторы*, из которых особенно значимы мотивы выбора профессии и места работы, ориентации и установки в труде.

Таким образом, процесс трудовой адаптации является двусторонним. С одной стороны, тот факт, что человек начал работать в данной организации, свидетельствует о его сознательном выборе, основанном на определенной мотивации принятого решения, и ответственности за это решение. С другой стороны, и организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы. Организация ожидает от нового работника, что тот будет эффективно выполнять конкретную рабочую функцию, важную для организации, в обмен на получение им значимых для него благ (признание, перспективы должностного и профессионального роста, приемлемый уровень оплаты труда и др.).

[2] См.: *Вершинина Т.В.* Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. — Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1986.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В целях оптимизации процесса трудовой адаптации необходимо различать уровень, устойчивость, стадии, темпы, сроки и результат адаптации[3].

Уровень адаптации определяет глубину этого процесса или, в конечном счете, степень реализации взаимных ожиданий, потребностей, интересов как личностью, так и коллективом.

Устойчивость адаптации характеризует степень ее прочности и длительности, поддержание ее на том или ином уровне, а также обогащение, углубление и развитие процесса адаптации.

Стадии адаптации характеризуют разные степени согласования и реализации интересов личности и коллектива. В процессе адаптации выделяют несколько стадий:

1) ознакомление — ознакомление с ситуацией;

2) приспособление — постепенное привыкание, усвоение стереотипов;

3) ассимиляция — полное приспособление к среде;

4) идентификация — отождествление личных целей с целями коллектива. По характеру идентификации различают три категории работников: безразличные; частично идентифицированные; полностью идентифицированные — это ядро любого коллектива (кадровые, квалифицированные работники).

Темпы адаптации — это скорость и интенсивность протекания процесса во времени. Они могут быть зафиксированы как определенные интервалы, требуемые для достижения результата адаптации.

Сроки адаптации. Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое начало и окончание. *Начало* адаптации — это начало деятельности работника в новых условиях. *Окончание* адаптации определить весьма сложно, так как адаптация — это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника. Продолжительность адаптационного периода находится в прямой зависимости от квалификации: от недели (у рабочих средней квалификации) до 1,5—3 лет (у управленческих работников, выпускников школ бизнеса, инженеров-исследователей).

При определении сроков адаптации в качестве *предела* адаптации, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризу-

[3] См.: *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом: Учебник для вузов. — М.: Финстатинформ, 1997. — С. 346—347.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ющие отдельные стороны адаптации, или система показателей[4] (подробнее — см. п. 11.1.4).

Результат адаптации (адаптированность) — определенный качественный этап в данном процессе, который характеризуется наличием определенных наблюдаемых признаков. По своему воздействию на работника различают *прогрессивные* и *регрессивные* результаты адаптации. Последние имеют место в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием (например с низкой трудовой дисциплиной).

Ослабление или разрыв ряда установившихся связей между индивидом и трудовым коллективом означает переход процессов адаптации в *дезадаптацию*, проявляющуюся в желании работника сменить место работы.

11.1.2. ФОРМЫ И ВИДЫ АДАПТАЦИИ

По характеру взаимодействия **работника и среды**, к которой он адаптируется, можно выделить активную и пассивную *формы адаптации*.

Активная адаптация предполагает стремление индивида воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить).

Пассивная адаптация характеризуется отсутствием его стремления к такому воздействию и изменению.

Е.В.Маслов, один из ведущих специалистов в области кадрового менеджмента, отмечает, что 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.)[5].

В зависимости от наличия или отсутствия у работника предыдущего опыта различают первичную и вторичную адаптацию.

Первичная адаптация — это приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, когда

---

[4] См.: Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка: Межотраслевые методические рекомендации / НИИтруда. — М.: 1992. — С. 26.

[5] См.: *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 1998. — С. 169—217, 250—252.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии.

Вторичная адаптация (доадаптация) — приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, которая может быть связана как со сменой места работы, объекта деятельности, профессиональной роли (например, при переходе в ранг руководителя), так и с приспособлением работника к меняющейся внешней ситуации.

В теоретическом и практическом плане выделяют следующие **виды адаптации**: профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация — приспособление нового работника к новой профессии, полное и успешное овладение ею, т.е. освоение входящих в ее структуру операций в соответствии с технологическим процессом, нормами затрат труда, привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации, а также готовность к принятию решений в различных производственных ситуациях.

Основные элементы процесса профессиональной адаптации[6]:

- *овладение системой профессиональных знаний и навыков* — уровень профессиональной подготовки работника должен соответствовать требованиям, которые предъявляет к нему работа, поэтому этот вид адаптации предусматривает в случае необходимости профессиональное обучение или дообучение работника в организации;
- *овладение своей профессиональной ролью* — формирование профессионально необходимых качеств личности, соответствие характера личности характеру профессии. Это требования, которые предъявляются к работнику, занимающему данную должность. За этими требованиями стоят установки, ценности, ожидания руководителей, коллег, клиентов, деловых партнеров и др.;
- *выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины* — адаптация работника проходит успешно, если в его трудовом поведении отсутствуют такие негативные проявления, как опоздания, прогулы, несоблюдение сроков выполнения работ и др.;
- *самостоятельность при выполнении должностных функций* — работник не нуждается в опеке со стороны руководителя или коллег по работе;

[6] См.: *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Указ. соч. — С. 113—114.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *стремление к совершенствованию в выбранной профессии* — работник не довольствуется сегодняшним уровнем сложности и ответственности, который предполагает его текущая работа;
- *информированность по важнейшим вопросам, связанным с выполняемой работой* (профессиональные функции, коллектив, профессиональные перспективы и др.) — работник имеет возможность постоянно чувствовать свою связь с производственной и социальной жизнью своего подразделения и компании в целом.

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

Психофизиологическая адаптация — приспособление работника к трудовой деятельности на уровне организма. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда и влияющих на состояние его здоровья, которое зависит от защитных реакций его организма. К этим условиям следует отнести физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, режимы труда и отдыха, удобство рабочего места, уровень и колебание внешних факторов воздействия (температура, шум, освещенность, загазованность, вибрация и т.п.).

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — это приспособление работника к первичному трудовому коллективу и к ближайшему социальному окружению в нем; к традициям, формальным и неформальным нормам поведения в новом коллективе; к стилю работы руководителей; к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Кроме того, это процесс такого взаимодействия и взаимоприспособления личности и коллектива, который осуществляется на основе согласования их интересов и обеспечивает нормальное функционирование и развитие системы «коллектив — личность», а также достижение коллективных и индивидуальных целей. Иными словами, социально-психологическая адаптация означает включение работника как равноправного, принимаемого всеми его чле-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нами, в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

К функциям социально-психологической адаптации личности в коллективе относятся:

- *социализация индивида*, позволяющая ему не только усваивать социальные нормы, обусловленные требованиями и содержанием деятельности коллектива, но и осваивать его социальный опыт и систему ценностей;
- *повышение устойчивости, стабильности коллектива и его сплоченности*, способствующие улучшению морально-психологического климата, нормальному функционированию и развитию коллектива, с одной стороны, и *приобретение адаптированной личностью новых черт*: целеустремленности, осознания единства своих и коллективных интересов, активности в поддержании целей коллектива и, как следствие, значительно большей продуктивности деятельности, с другой стороны;
- *развитие творческих возможностей, способностей и активности личности*, ее самовыражения и самоопределения, что связано с более или менее длительным пребыванием работника в составе одного коллектива и трудовой деятельностью по избранной специальности, являющихся непременными условиями достижения профессионального мастерства и социального продвижения;
- *формирование ощущения психологического комфорта и безопасности* — работа дает ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне;
- *развитие чувства справедливости совершаемых обменов* — работник признает, что организация справедливо оценивает его вклад (труд, отношение к работе, получаемые в ответ вознаграждения). Здесь важно, что работник, адаптирующийся в организации, считает, что цена, которую он платит за работу

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

в организации (психологическая цена, затраты сил, усталость, стресс), приемлема для него;

- *достижение взаимопонимания с руководством* — успешная адаптация предполагает установление необходимого уровня сотрудничества между руководством и новым работником;
- *формирование интереса к работе* — работник видит перспективы, возможность реализации своего потенциала. Ему нравится содержание выполняемой работы;
- *повышение удовлетворенности выполняемой работой* — работника устраивают содержание и условия работы, его статус, оплата труда и т.п. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, которые приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

Некоторые авторы выделяют еще один аспект адаптации — организационный[7].

Организационно-экономическая адаптация — усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой, особенностей организации труда, его оплаты, подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера) и т.д.

Все эти виды трудовой адаптации являются неразрывными сторонами единого процесса, причем определяющей, ведущей является профессиональная адаптация, особенность которой состоит в том, что адаптационные связи направлены в основном от организации к работнику, который вынужден приспосабливаться к требованиям организации. В решении кадровых проблем на предприятии важное значение имеют все разновидности производственной адаптации.

11.1.3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ

Управление процессом адаптации — это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов[8]:

[7] См.: Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 272—273.

[8] Указ. соч. — С. 274—277.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1) ***структурное закрепление функции управления адаптацией***:

- выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персоналом;
- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения;
- развитие наставничества как формы доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий свое начало в Японии, и незаслуженно забытый в отечественных организациях, в последние годы успешно развивается в европейских фирмах;
- развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.;

2) ***технология процесса управления адаптацией***:

- организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- организация интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при внедрении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. При этом целесообразно продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);
- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики;

3) ***информационное обеспечение процесса адаптации***, центр тяжести которого — сбор и оценка показателей ее уровня и длительности.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках *текущей деловой оценки персонала*. Здесь отличие состоит в том, что по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

Поскольку процесс адаптации сотрудника должен быть персонифицирован, т.е. исключительно индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы, необходимо создавать **программы** адаптации для каждого нового сотрудника.

Программы адаптации могут быть различными — от неформальных, предусматривающих в основном устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками.

Содержание программы зависит от следующих факторов:

- содержания работы;
- статуса и уровня ответственности;
- рабочего окружения;
- личных особенностей сотрудника.

В табл. 11.1 рассмотрен порядок проведения программ адаптации в средних и крупных фирмах США. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

с включением работников профсоюза. Менеджеры по управлению персоналом также принимают в этом участие.

Таблица 11.1

Взаимодействие линейных менеджеров (ЛМ) и менеджеров по управлению персоналом (МУП) в процессе адаптации работников

Функции и мероприятия по адаптации	***ЛМ (линейный менеджер)***	***МУП (менеджер по управлению персоналом)***
Составление программы адаптации	Выполняет ЛМ	Ассистирует МУП
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		Выполняет МУП
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет ЛМ	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет ЛМ	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет ЛМ	

Источник: *Иванцевич Дж., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993. — С. 149.

Состав участников процедуры адаптации новых сотрудников может быть и более широким: наряду с линейными менеджерами, а также менеджерами подразделения управления персоналом к реализации программ трудовой адаптации могут привлекаться сотрудники, имеющие возможность оказать реальную поддержку и помощь в адаптации работника, и коллеги, работающие в одном отделе или в смежных подразделениях.

Пример вопросов, затрагиваемых программами адаптации, представлен в табл. 11.2. Обычно ***общая*** программа адаптации включает ряд небольших лекций, экскурсий, практикумов (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием), а также ряд общих вопросов. После прохождения общей программы адаптации новых работников может быть проведена ***специализированная*** программа их адаптации, содержащая ряд специфических вопросов и осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 11.2

Вопросы, затрагиваемые общей и специализированной программами адаптации

Вопросы	
общей программы адаптации	*специализированной программы адаптации*
1. Общее представление о компании: • приветственная речь; • основы, рост, тенденции, цели, приоритеты, проблемы; • традиции, нормы, стандарты; • текущие специфические функции компании; • продукция и ее потребители; • стадии доведения продукции (услуг) до потребителя; • разнообразие видов деятельности; • организация, структура, связи компании и ее направления; • данные о главном руководстве; • внутренние отношения, ожидания, деятельность **2. Ключевая политика и обзор процедур** **3.Оплата труда:** • нормы оплаты и ранжирование; • оплата выходных; • сверхурочные; • каким образом выплачиваются деньги; • удержания; • распродажи; • рост оплаты; • займы в банке; • возмещение затрат **4. Дополнительные льготы:** • виды страхования; • лечение зубов; • пособия по временной нетрудоспособности; • стаж; • выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, в случае тяжелых утрат; пособия по материнству; • планы по увольнению на пенсию; • возможности обучения на работе; • наличие столовой, буфетов; • оздоровительные центры; • другие услуги компании для своих служащих	**1. Функции подразделения:** • цели и приоритеты; • организация и структура; • практическая деятельность; • взаимоотношения с другими подразделениями; • взаимоотношения между различными родами деятельности внутри подразделения **2. Рабочие обязанности и ответственность:** • детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; • разъяснение того, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; • обсуждение общих проблем и способов их решения; • нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; • длительность рабочего дня и расписание; • сверхурочные; • дополнительные назначения (например, замена отсутствующего работника с другими обязанностями) **3. Требуемая отчетность:** • объяснение того, где и как получить инструменты, хранить и ремонтировать снаряжение; • виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; • отношения с местными и общегосударственными инспекциями

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 11.2

Вопросы	
общей программы адаптации	*специализированной программы адаптации*
5. Охрана труда и техника безопасности: • заполнение карты данных на случай крайней необходимости (если это не было сделано в процессе найма); • здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи; • физкультурно-оздоровительные центры; • меры предосторожности; • предупреждение о возможных опасностях на производстве; • правила противопожарной безопасности и контроля; • правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них; • требования к физической подготовке; • запреты на употребление алкоголя и наркотиков **6. Работник и его отношения с профсоюзом:** • сроки и условия найма; • назначения, перемещения, продвижения; • испытательный срок; • руководство работой; • информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; • права и обязанности работника; • права менеджера и непосредственного руководителя; • отношения с непосредственным руководством и управленцами; • организации рабочих; • постановления профсоюзов и политика компании; • руководство и оценка исполнения работы; • дисциплина и взыскания; • оформление жалоб; • содержание и проверка регистрации персонала; • коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей; • санитария и гигиена; • проверка безопасности оборудования и обмундирования; • степень риска	**4. Процедуры, правила, предписания:** • правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; • поведение в случае аварий; • правила техники безопасности; • информирование о несчастных случаях и опасности; • гигиенические стандарты; • охрана и проблемы, связанные с воровством; • отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению (например водителями); • еда, курение и т.п. на рабочем месте; • вынос вещей из подразделения; • контроль за нарушениями; • ведомости; • перекуры, перерывы; • обед; • телефонные переговоры личного характера в рабочее время; • использование оборудования; • контроль и оценка исполнения и т.д. **5. Осмотр подразделения:** • комнаты отдыха и душевые; • кнопка пожарной тревоги и пожарной станции; • часы работы; • шкафчики (для переодевания); • входы и выходы; • вода для питья и умывальники; • помещения технического обслуживания; • отделения охраны и санитарное; • места для курения; • места расположения служб данного департамента; • места оказания первой помощи

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 11.2

Вопросы	
общей программы адаптации	*специализированной программы адаптации*
7. Служба быта: • служба питания, кафетерии; • специализированные места для приема пищи; • наличие служебных входов; • условия для парковки автомашин; • первая помощь; • комнаты отдыха **8. Экономические факторы:** • прибыль; • стоимость рабочей силы; • стоимость оборудования; • ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев	**6. Представление сотрудников подразделения**

Источник: *Иванцевич Дж., Лобанов А.А.* Указ. соч. — С. 149—152.

Традиционно в программе адаптации работников выделяют следующие основные направления[9]:

- введение в организацию;
- введение в подразделение;
- введение в должность.

Введение в организацию — довольно длительный процесс, занимающий 1—2 первых месяца работы. В процессе введения в организацию обеспечивается не только положительное отношение работников к новому месту работы, но и понимание принципов функционирования организации, прояснение требований и ожиданий со стороны организации.

Если организация обладает соответствующими ресурсами, то в течение первого месяца организуется формальный семинар для всех принятых работников. На семинаре раскрываются основы философии организации, приводятся примеры обычной рабочей практики, обрисовываются перспективы, положение на рынке, рассказывается об основных продуктах или услугах, важнейших заказчиках и принципах работы с ними, манерах и способах общения в компании.

Один из наиболее практичных путей предоставления всей необходимой информации, связанной с введением работников в организацию, — создание пакета документов (издание буклетов),

[9] См.: *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Указ. соч. — С. 115—117.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

который состоит из обычных рекламных материалов и особых материалов, подготовленных специально для этого случая.

Эта процедура особенно важна для выпускников школ, техникумов и университетов. Скорее всего, для них это будет первый реальный рабочий опыт и, следовательно, им нужна более подробная и развернутая информация.

Введение в подразделение. Основную нагрузку здесь несет руководитель подразделения.

Первый разговор с новичком лучше построить в виде диалога, а не в виде директив со стороны руководителя. Руководителю не следует перепоручать кому-то другому процедуру ознакомления новых работников с подразделением. В ходе разговора с новичком важно создать атмосферу доверия, чтобы новый работник чувствовал себя свободно и задавал вопросы.

Новичка знакомят с работой подразделения и с сотрудниками. Обычно руководитель просит одного из работников оказать помощь новичку на первых порах.

Для быстрого решения проблем и преодоления трудностей, которые могут встретиться новому работнику в первый день работы, руководитель подразделения может предложить ему поделиться в конце рабочего дня впечатлениями о том, как прошел его первый день на новом месте работы.

Введение в должность. Эта процедура имеет достаточно общий характер, она устанавливает общие правила, предписывает комплекс необходимых действий, позволяет предупредить возможные негативные последствия передвижения уже работающего либо приема нового сотрудника. Ее основная *задача* — помочь новичку адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок. Для решения этой задачи важна роль непосредственного руководителя нового работника, который:

- начинает свое общение с новичком, после того как с ним побеседовал руководитель подразделения. Он отвечает за его ознакомление с работой и с его основными функциональными обязанностями;
- раскрывает перед новым работником основное содержание его профессиональной деятельности и то, какой вклад его работа вносит в общий успех подразделения и организации в целом;
- должен учитывать, что процессу адаптации к должности мешают трудности, связанные с недостатком необходимой информации, неуверенность и страхи, которые могут возникать в первый день работы;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- должен продумать, какие меры могли бы помочь новичку обрести необходимую уверенность в работе.

Будет неплохо, если непосредственный руководитель предложит новичку обсудить впечатления после первого дня работы. Это позволит решить *три задачи*:

1) работнику дается возможность задать вопросы, которые возникли у него, пояснить то, что осталось неясным;

2) подчеркивается заинтересованность руководителя в том, чтобы оказать новому работнику любую необходимую помощь;

3) помогает закрепить верные установки и настрой на напряженную работу.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

этап 1. ***Оценка уровня подготовленности новичка***. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. На этом этапе важно провести *анализ ожиданий поступающих работников* (выяснение во время беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости — профессиональной ориентации), а также составить *прогноз стабильности новичка* (как долго он может проработать в данном коллективе);

этап 2. ***Ориентация*** — получение новым сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать, практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. В организации проводится сначала общая, а затем специфическая ориентации новых сотрудников;

этап 3. ***Действенная адаптация***. Приспособление новичка к своему статусу в значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Необходимо предоставить новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя и апробируя полученные знания об организации. Важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами, осуществлять контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;

этап 4. ***Функционирование***. Завершающий этап адаптации. Характеризуется постепенным преодолением производственных и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Здесь важна своевременная ликвидация причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, возможно принятие санкций в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации. Необходимо обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот завершающий этап наступает после 1—1,5 лет работы, а при управлении процессом адаптации — через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду.

Вставка 11.1

Брак «по расчету», или подбор после приема

Какие знания необходимо в первую очередь получить вновь принятому на работу, из каких источников и кто призван оказывать при этом методическую помощь, наряду с психологической поддержкой? Вот наиболее важные вопросы, ответы на которые должны быть готовы еще до прихода в организацию нового сотрудника.

Важным моментом при приеме на работу является проектирование рабочего места сотрудника, которое заключается в том, что должна существовать «предыстория рабочего места». Очень часто с уходом сотрудника с данного места (хорошо, если в пределах данной фирмы, значительно хуже, если это увольнение за пределы фирмы) теряется вся информация о содержательном аспекте данного рабочего места — контакты с клиентами, заказчиками, партнерами, внутренними подразделениями, информация о недостатках, достижениях, проблемах. Чтобы вся эта информация накапливалась, систематизировалась и была полезной, необходимы рабочие отчеты каждого сотрудника за рабочий год с описанием состоявшихся событий, их результатов, имеющихся контактов, предложений, замечаний. Это в определенной степени поможет также понять реальную «стоимость» (имеется в виду экономическую стоимость места плюс стоимость содержательную) данного рабочего места, его истинное место в иерархии производственных связей, оценить как рабочее место, так и вес сотрудника, занимавшего это место: усилил ли он потенциальные возможности данного участка или, наоборот, из-за своих низких профессиональных и личностных качеств значительно снизил эффект. Вся эта информация будет необходима вновь пришедшему сотруднику.

Раньше на отечественных предприятиях был накоплен большой положительный опыт по организации и проведению стажировок выпускников вузов, по наставничеству. В настоящее время руководи-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тели и специалисты кадровых служб, заинтересованные в успешной адаптации новых сотрудников, все чаще высказывают мнение, что наставничество, прикрепление к новичку опытного, квалифицированного сотрудника должно возрождаться и всячески поощряться. Эта практика нисколько не противоречит методикам супервизии, распространенным сейчас на Западе. Более того, за супервизию там принято доплачивать и морально поощрять.

Организующим документом на период адаптации новичка может быть «Положение о наставничестве», регламентирующее поэтапное участие дирекции по персоналу и наставника в его адаптации. При этом желательно разработать «Ориентационную папку» — своеобразный путеводитель новичка по компании. В папку целесообразно включить факты истории компании, ее достижения, звания и награды, структуру и филиальную сеть, основных клиентов и партнеров по бизнесу, публикации в прессе, ключевые моменты корпоративной культуры и взаимоотношений с партнерами. В нее войдут функциональные обязанности новичка, Положение о персонале, Правила внутреннего трудового распорядка, инструктаж по правилам ТБ и коммерческой тайне, ознакомление с другими регламентирующими внутрифирменными документами. Именно наставник должен организовать экскурсию по предприятию, представить его руководителям и персоналу, с которым ему предстоит работать в коллективе. Это и будет первым этапом включения нового сотрудника в систему управления знаниями. Сам факт создания таких документов будет свидетельствовать о сильной корпоративной культуре компании.

Как вариант можно предложить новому сотруднику дополнительный и весьма удачный способ представиться коллегам — поместить краткий пресс-релиз о своей персоне на внутрикорпоративной электронной доске объявлений.

Новому сотруднику необходимо оказать поддержку на «базовом уровне компетентности», и эта поддержка должна оказываться ему с того момента, когда его принимают на работу. Стефан Кларк, директор направления в компании *Christiana Health System*, отмечает, что в его компании если по истечении первых трех месяцев работы и непрерывного обучения адаптационные проблемы не исчезают, человека отправляют «в отпуск для принятия решения», т.е. его принудительно отстраняют от работы на один день. В течение этого времени сотрудник должен решить, хочет ли он работать в этой компании. Подобное отстранение от работы болезненно, но конструктивно. Затраты на поиск еще одного нового сотрудника превышают то, что компания получает, сохранив человека, в которого уже были вложены средства. Доверие к сотруднику позволяет обеим сторонам найти взаимовыгодное решение.

Источник: *Моргунов Е., Ярушина М.* Брак «по расчету», или подбор после приема // Управление персоналом. 2001. № 11—12.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Итак, основу процесса управления адаптацией, предполагающего определенную технологию, составляют конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения.

11.1.4. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ

Об успехе трудовой адаптации можно судить на основании целого ряда **показателей**:

1) завершение ориентировочного этапа, этапа знакомства с рабочей ситуацией. Работник успешно адаптировался, если работа не вызывает у него чувства напряжения, страха, неуверенности, если она стала привычной;

2) овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы;

3) овладение своей профессиональной ролью. Работник демонстрирует рабочее поведение, отвечающее требованиям профессиональной деятельности руководства;

4) соответствие рабочих показателей работника установленным нормативам;

5) желание работника совершенствоваться в профессии; он связывает свое будущее с данной работой;

6) удовлетворенность работника выполняемой работой; он считает оценку своего трудового вклада справедливой;

7) работник связывает успех в профессиональной деятельности с достижением жизненного успеха.

Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные.

Объективные показатели характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах.

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями.

Объективные и субъективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее видов (табл. 11.3).

В качестве обобщающего показателя трудовой адаптации может использоваться уровень текучести вновь принятых работников, особенно в первый год работы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 11.3

Показатели различных видов трудовой адаптации

Виды адаптации	Показатели	
	объективные	*субъективные*
Психофизиологическая адаптация	• показатели выработки и энергозатрат; • степень утомляемости, уровень нервной перегрузки; • показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.	• собственная оценка работником самочувствия, условий и тяжести труда
Профессиональная адаптация	• соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места; • степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе); • выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.	• собственное отношение работника к профессии и квалификации
Социально-психологическая адаптация	• степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе; • характер взаимоотношений с коллегами, администрацией	• уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными компонентами; • собственное понимание роли индивидуальных задач в решении общих задач организации; • уровень удовлетворения жизненных устремлений; • собственная оценка отношений с коллективом, с руководством, удовлетворенность своим положением в коллективе и др.

К ***мерам***, способствующим сокращению периода адаптации, относятся:

1) ***качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных работников***, в частности ***профессиональный отбор кадров***, позволяющий выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным факторам производственной среды

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т.п.);

2) *объективность деловой оценки персонала* (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);

3) *повышение престижа и привлекательности профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации*;

4) *внедрение принципов организации труда, реализующих мотивационные установки сотрудника*:

- создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
- определение рациональной степени свободы режима труда и отдыха;
- оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурсности и соревновательности подразделений, проектов и т.п.;
- гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);
- проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;
- использование творческих методов выработки решений;
- обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки;

5) *гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации*;

6) *организация системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии*. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают новичков, иногороднюю молодежь. Их адаптация на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду и т.д.;

7) *наличие системы внедрения новшеств*;

8) *улучшение социально-психологического климата в коллективе*. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удов-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

летворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат в коллективе и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей;

9) *проведение мероприятий по приспособлению среды к человеку*, которые способствуют успешной психофизиологической адаптации: 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[10];

10) *создание специализированных служб адаптации кадров* — 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.

В заключение следует отметить, что успешное решение проблемы адаптации новых работников требует серьезной методической и организационной работы. Одного лишь понимания ее важности недостаточно. Успех возможен лишь при планировании, направлении и координации этой работы в масштабах всей организации.

11.2. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ СОТРУДНИКОВ. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Развитие организации невозможно без развития ее сотрудников, которое осуществляется прежде всего в форме внутрифирменного обучения.

Обучение — это систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, их навыков, изменения поведения или установок, чтобы повысить вклад в достижение организационных целей.

Внутрифирменное обучение осуществляется на основе специальных программ.

[10] Подробнее см.: Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка: Межотраслевые методические рекомендации / НИИтруда. — М., 1992. — С. 51—60.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Исходя из анализа стоящих перед организацией задач и трудового потенциала сотрудников определяется ориентация программ обучения на компенсирующее, поддерживающее или опережающее обучение.

Программы *компенсирующего* обучения ориентированы на нивелирование недостатков традиционных форм обучения; *поддерживающие* программы обучения — на поддержание уровня компетенции сотрудников организации, необходимого для обеспечения конкурентоспособности фирмы на рынке товаров и услуг или работников на рынке труда; *обучение с опережением* — на прогнозируемые изменения во внешней среде, развитие потенциала сотрудников.

Разработка и реализация программ внутрифирменного обучения включает в себя определенные этапы: определение потребности в обучении и его целей, проведение обучения силами самой организации или с помощью внешних обучающих организаций; оценка результатов обучения.

Рассмотрим эти этапы.

11.2.1. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕГО ЦЕЛЕЙ

Выявление потребности в обучении осуществляется на основе анализа организации, анализа поставленных задач и анализа личности сотрудников (табл. 11.4).

Таблица 11.4

Определение потребности в обучении

Анализ	*Цель*	*Примеры определенных методов анализа потребностей*
Анализ организации	Определить, где в организации необходимо обучение	Установить требования к знаниям и навыкам исходя из организационных целей, задач, бизнес-планов. Сравнить показатели эффективности и качества с ожиданиями. Руководить персоналом и планами преемственности, включая аудит персонала, в процессе которого определяются основы знаний/навыков имеющихся сотрудников. Оценить организационный климат обучения
Анализ задачи	Определить содержание обучения	Определить результаты/стандарты выполнения, задачи, решаемые для их достижения, и знания, навыки, поведение и установки, необходимые для успешного завершения задачи

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 11.4

Анализ	Цель	Примеры определенных методов анализа потребностей
Анализ личности	Определить, кто должен получить обучение, и какое обучение требуется	Используя оценки выполнения работы, определить знания/навыки, являющиеся причинами несоответствий выполнения работы. Проанализировать критические инциденты (события). Руководить разработкой аналитических опросов потребностей в обучении

Источник: Адаптировано из *McGehee, Thayer*, 1961. Цит. по: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера.— СПб.: Питер. — 2002. — С. 878.

Таким образом, анализ потребности в обучении чаще всего проводится с точки зрения изучения и сопоставления уровня компетентности сотрудника и того уровня компетентности, который является обязательным для выполнения его трудовой функции[11].

Современная теория управления персоналом выделяет четыре вида компетентности сотрудника, воздействие на которые возможно в рамках программ обучения персонала[12].

1) *профессиональная компетентность* — работник должен уметь применять знания по специальности при выполнении заданий, иметь специальную техническую подготовку к выполнению профессиональных функций, связанных со специализацией;

2) *методическая компетентность*: умение организовать работу, аналитические и логические способности, способность принимать и реализовывать решения. Методическая компетентность предполагает способность работника к системному мышлению, правильному восприятию и интерпретации информации, структурированию проблем, умению планировать и принимать решения;

3) *социальная компетентность* — способность работника к корректным отношениям с людьми в процессе трудовой деятельности, умение работать в команде, эффективно взаимодействовать с сотрудниками для достижения организационных и личных целей. Эта компетентность включает знание деловой этики, умение предотвращать и относительно безболезненно разрешать конфликты,

[11] См.: *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления персоналом. — М.,1993; *Klusen N. Innerbetriche weiterbildung. Metoden und loesungsform in der industriellen praxis. — B. Schmidt*, 1975.

[12] См.: *Den Erfolg vereinbaren. Fuehren mit Zielvereinbarungen. — Muenchen, 1995, S.* 79.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

быстро и правильно передавать информацию и т.д. При этом под социальной компетентностью понимается не только способность работника к кооперации и интеграции, но и способность нести ответственность и осуществлять руководящие функции[13];

4) *самообучаемость* — умение самостоятельно оценить свои потребности в обучении, способность эффективно и ответственно участвовать в процессе обучения.

На основании глубокого анализа потребностей в обучении формулируются его **цели**. Выбор целей обучения зависит от множества и внутренних, и внешних факторов (например от дефицита квалифицированной рабочей силы на рынке труда). Как показывают результаты исследований, часто работодатели разрабатывают и реализуют программы обучения с целью облегчения перехода выпускников учебных заведений от обучения к работе (своего рода первичная адаптация работников на производстве). К тому же внутрифирменные программы обучения, как правило, более приспособлены к нуждам предприятия и обеспечивают более высокое качество подготовки, чем общее профессиональное образование.

Часто издержки при обучении собственного персонала оказываются ниже, чем при найме и мотивации новых и уже обученных сотрудников. Многие компании учитывают также положительное влияние программ обучения на имидж фирмы, и для них реализация программ обучения является традицией.

Целями обучения могут быть улучшение возможностей обучения в регионе, а также помощь в дальнейшем трудоустройстве увольняемого персонала.

Д. Садовски попытался специфицировать и другие целевые функции, обусловливающие принятие решения о реализации программ обучения персонала. Центральными категориями анализа стали такие функции программ, как селективная (функция фильтра) и функция найма (функция рекрутмента)[14].

Фирмы, предоставляющие своим работникам возможность получить квалификацию, применимую на других предприятиях, стремятся наряду с другими целями снизить издержки неправильного решения о найме. Работники с одинаковым уровнем квалифика-

[13] См.: *Knoechel C.D., Schneiber L., Das System des Management — Appraisals bei Merck // Personalfuerung*. 1998. — № 2. — *S.* 30.

[14] См.: *Sadowski D. Beruflieche Bildung und betriebliches Bildungsbudget. Zur oekonomischen Theorie der Personalbeschaffungs — und Bildungsplanung im Unternehmen, Stuttgart*, 1980 , *S.* 61

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ции могут различаться стремлением к переобучению, способностью социально адаптироваться и т.д. — такого рода информацию о работниках можно получить в ходе реализации общеобразовательных программ. При этом качество полученной информации, которую можно собрать и обработать в ходе таких программ, значительно выше, чем при применении стандартных методов отбора[15]. В этой связи многие российские компании в последние годы стали активно использовать проведение обучающих семинаров на базе избранных вузов для отбора потенциальных сотрудников среди будущих выпускников.

При ограниченности знаний о партнере на рынке труда и с учетом того, что решение индивида об участии в данной организации зависит не только от уровня заработной платы, но и от нематериальных характеристик занятости, финансирование общих программ обучения предпринимателем может положительно влиять на готовность работника трудиться именно на данном предприятии. В этом случае финансирование программ обучения персонала будет понято как ориентированность политики в области персонала на работников. Данное воздействие образования, основанное на репутации фирмы на рынке труда, тем больше, чем больше его ценность, т.е., чем меньше специфичность образования[16].

Спецификация целей, таким образом, является важнейшим этапом разработки программ обучения персонала, обусловливая и содержание обучения, и выбор его методов, и определение критериев оценки эффективности обучения (например оценка по степени достижения поставленной цели).

11.2.2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

При планировании и организации работы по проведению обучения персонала исходя из определенных на предыдущем этапе целей обучения важно ответить на следующие вопросы:

- организовывать ли обучение силами самой организации или использовать программы обучения, предлагаемые внешними субъектами;
- какие организационные мероприятия необходимо провести, чтобы реализовать собственную программу обучения;
- какие методы обучения в наибольшей степени будут соответствовать поставленным целям обучения?

[15] См.: *Sadowski D.* Там же.

[16] См.: *Sadowski D.* Указ. соч. *S.* 81.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Рассмотрим их подробнее.

Выбор программы обучения, предлагаемой внешним субъектом. В настоящий момент рынок образовательных услуг характеризуется устойчивым ростом числа предложений как типовых программ обучения, так и специальных программ, разрабатываемых внешними по отношению к фирме субъектами. Данная ситуация создает ряд трудностей, связанных в первую очередь с выбором обучающей организации, оценкой компетентности преподавательского состава и т.д.

Основными факторами, определяющими ***выбор обучающей организации***, являются следующие:

1) *статус* учебного заведения, характеризуемый наличием лицензии, положением компании, реализующей программы обучения на рынке, длительностью работы в сфере обучения персонала;

2) предлагаемый *ассортимент* обучающих программ по видам, направлениям, формам и процедурам обучения, наличие единых стандартов работы преподавателей;

3) сопровождающий *сервис*: консультирование клиента при «продаже» программ обучения, реализация обучения в смешанных группах или внутри компании, наличие стандартной или кастомизированной программы обучения в случае внутрифирменного обучения (кастомизированной называется программа, ориентированная на потребность клиента относительно содержания, формы занятий, состава учебной группы, места проведения, режима обучения)[17], раздаточные материалы, скорость реагирования на заказ, профессиональное оборудование, оснащение и дизайн учебной аудитории;

4) *сертификация* обучения, вид документа об обучении;

5) *рекомендации*;

6) *стоимость* программы, форма оплаты.

Анализ ***качественных характеристик преподавательского состава*** внешней обучающей организации целесообразно проводить с учетом основных уровней компетентности, характерных для данного вида профессиональной деятельности[18]:

- *техническая* компетентность — умение трансформировать цель, поставленную руководством, в систему конкретных учеб-

[17] См.: *Осипова Е.* Кому доверить внешнее обучение // Образование и бизнес. — 21 марта 2000 г. — № 10 (34).

[18] Разработано на базе статьи О. Гавриловой. Тренер для бизнеса // Элитный персонал. — 28 августа 2001 г. — № 33 (217).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ных задач, подобрать и применять их на практике; отвечающие им интерактивные упражнения;

- *адаптивная* компетентность — способность предвидеть и своевременно адаптироваться к изменениям профессии;
- *межличностная коммуникативная* компетентность — развитые коммуникативные вербальные и невербальные навыки, чувствительность к групповым процессам и умение их интерпретировать, высокий уровень осознания собственных личностных характеристик, установок, понимание мотивов поведения других людей;
- *контекстуальная* компетентность — владение социальным контекстом, в котором существует профессия; преподаватель-профессионал должен не только владеть самим предметом, но и понимать, где и кого он обучает.

На практике оценить наличие этих видов компетентности у преподавательского состава бывает весьма сложно, поэтому о них обычно судят по косвенным признакам — наличие опыта преподавания, ученой степени, отзывы прошедших обучение и т.д.

Подобная система оценки позволит не только снизить степень риска при выборе обучающей организации, но и повысить ожидаемую отдачу от обучения.

Организационные мероприятия, направленные на реализацию собственной программы обучения. Если будет принято решение о реализации собственной обучающей программы, требуется выполнить целый комплекс подготовительных мероприятий:

- определение системы взаимоотношений в сфере обучения персонала между отделом по работе с персоналом (или менеджером по обучению персонала) и линейными руководителями обучаемых сотрудников;
- определение размера денежных средств, выделяемых на реализацию программ обучения;
- выбор методики определения объема финансирования обучения;
- определение продолжительности программ обучения по категориям персонала;
- определение численности обучаемых, формирование списков учебных групп;
- подготовка и утверждение программ обучения;
- определение состава преподавателей, проведение, в случае необходимости, их специальной подготовки или переподготовки;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- подготовка необходимых материалов для слушателей;
- подготовка учебных помещений, необходимого оборудования и вспомогательных средств;
- решение вопросов оплаты труда преподавателей, обеспечивающей достаточный уровень их мотивации;
- заблаговременное информирование слушателей о целях и содержании обучения и т.д.

Успешное достижение целей обучения предполагает максимально полный учет и использование важнейших ***принципов***, доказавших свою практическую ценность и обеспечивающих высокую эффективность учебной деятельности:

1) *принцип подкрепления* (желаемые образцы поведения целенаправленно подкрепляются во время обучения и после него);

2) *предоставление обратной связи о результатах обучения*;

3) *идентичность* (в процессе обучения используется моделирование тех задач, с которыми обучающийся сталкивается на практике);

4) *мотивация к обучению* (выявляются, и в случае необходимости формируются основные мотиваторы участия в программе обучения);

5) *учет основных характеристик обучающихся* (возрастные, социально-демографические и т.д.).

Выбор метода обучения в соответствии с характеристиками обучаемых и поставленными целями. В литературе по управлению персоналом, предлагаются два вида классификации методов внутрифирменного обучения:

- классификация методов обучения по принципу близости к рабочему месту[19];
- классификация в соответствии с дидактическим подходом по принципу «активные» и «пассивные» методы обучения[20], применяемые в основном при обучении вне рабочего места.

Обобщенная классификация методов обучения представлена в табл. 11.5.

При выборе метода (или методов) обучения важно учитывать не только их сравнительную эффективность, но и возрастные особенностей обучаемых — это взрослые люди, которые обладают уже

[19] См.: *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. — М., 1996; *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Указ. соч. и др.

[20] См.: *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. — М.: Аспект Пресс, 2000.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 11.5

Методы обучения

Методы обучения вне рабочего места		***Методы обучения на рабочем месте***
Традиционные методы обучения	*Активные методы обучения*	
лекции; доклады с последующим обсуждением; семинары; учебные кино- и видеофильмы	тренинги; программированное обучение; компьютеризированное обучение; работа над проектом; кружки качества; интегрирование целей; конференция-конфронтация; межгрупповая работа; деловые и ролевые игры; поведенческое моделирование (имитации); разбор практических ситуаций (*case-study*), корзины входящих бумаг (*in tray*)	Обучение в процессе работы; наставничество; стажировки; рабочая ротация

сформировавшимися в целом психическими механизмами восприятия, внимания, памяти и мышления, имеющими свои особенности[21]. При разработке программ обучения взрослых людей необходимо обратить особое внимание на поступательное развитие образной памяти и прямую зависимость между возрастом и уровнем вербального запечатления и сохранения. Вследствие данной особенности лиц старших возрастов традиционные методы простой передачи информации — лекции, доклады с последующим обсуждением и т.д. — теряют свою эффективность с точки зрения усвоения и сохранения передаваемой информации взрослым обучающимся. При их применении специалисты рекомендуют дополнительно использовать тщательно разработанный *видеоряд* и различные зрительные образы. Снижение уровня кратковременной памяти по слуховой и зрительной модальности, а также долговременных типов памяти позволяет говорить о более низкой эффективности *методов обучения на рабочем месте*, ориентированных на простое копирование действий наставника, так как для взрослых людей требуется большее число повторений для усвоения определенных видов деятельности. Данная ситуация характерна не толь-

[21] См. подробнее: Возрастная особенность психических функций взрослых в период зрелости (41—46 лет) / Под ред. Петрова Я.И. — М., 1984; Возрастная психология взрослых. — Л., 1971; Развитие психофизиологических функций взрослых (средняя взрослость) / Под ред. Ананьева Б.Г. — М., 1977.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ко для простого метода копирования, но и для *метода «наставничества»*, так как он построен по тому же принципу (при этом эффективность метода наставничества может быть повышена благодаря специальному обучению наставника).

Особенности психофизиологических характеристик основной обучаемой группы должны ориентировать разработчиков программы обучения на применение активных методов обучения, преимущества которых подтверждают многие исследователи[22].

Высокий уровень практического мышления взрослых людей должен ориентировать образовательные программы на использование методов обучения, базирующихся на анализе конкретных практических ситуаций (***метод кейс-стади, корзины входящих бумаг***). Снижение уровня развития всех функций внимания, кроме избирательности, и наличие тесной связи внимания с памятью и мышлением обуславливает необходимость обоснованного привлечения внимания со стороны взрослого человека к изучаемой проблеме и его удержания. Снижение уровня развития объемной функции внимания значительно увеличивает роль ***методов компьютерного обучения***, так как в процессе общения с компьютером взрослый человек может сам определять объем информации, с которой он будет знакомиться в данный момент. ***Метод деловых игр***, одна из разновидностей методов программируемого обучения, базируется на двух психофизиологических функциях, развивающихся в процессе взросления: вербально-логическом типе интеллекта и практическом мышлении. Применение данного метода обучения позволяет увеличить степень запоминания информации, необходимой для принятия конкретных решений, что обусловлено тесной связью между уровнем внимания, долговременной памятью и мышлением.

Методы индивидуального обучения, о которых шла речь выше, описаны в специальной литературе достаточно подробно. Однако в последние годы все большее распространение получают **методы группового обучения**, эффективность которых, как правило, выше. Рассмотрим их детальнее.

Работа над проектом. Метод обучения в рамках проектной группы является одним из широко распространенных методов обучения и развития, применяемых при подготовке и реализации программ организационного развития и внутригрупповых взаимоот-

[22] См., например: *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение. — М., Финансы и статистика, 1998; Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер, 2000.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ношений[23]. Основная задача, решаемая в ходе реализации программ обучения с помощью методики «проектная группа», — достижение эффективной совместной работы специалистов из разных отделов.

Обучение с помощью данного группового метода будет наиболее эффективным при выполнении следующих *правил*:

1) размер группы не должен превышать 9 человек. Данный критерий обусловлен результатами социально-психологических экспериментов: при увеличении размера группы эффективность внутригрупповой работы резко снижается[24]. В частности, снижается возможность активного и эффективного участия каждого члена группы в работе группы (эффект «безбилетника»). Снижение вероятности появления «эффекта безбилетника» позволит вовлечь всех членов группы в активную работу над проблемой, оказать влияние на развитие их профессиональной компетенции;

2) каждый член группы должен быть экспертом в своей области, обладать достаточным уровнем знаний и навыков для того, чтобы иметь возможность качественно оценить проблему и высказаться по данному поводу в группе. Возможность взаимодействия с экспертами в различных сферах бизнеса позволит членам проектной группы сформировать представление об особенностях ориентирования в проблемном поле, характерном для разных профессиональных сфер;

3) работа над проектом должна осуществляться в рамках автономной группы при определении временных границ окончания работы над проектом. Необходимость четкого взаимодействия с определенной группой людей в ограниченный отрезок времени в значительной степени оказывает влияние на развитие социальной и методической компетенции работника: развитие навыков взаимодействия в команде, умение принимать решения и брать на себя ответственность и т.д.;

4) в проектной группе должен быть выделен модератор, основные задачи которого, во-первых, — вовлечение в работу всех членов группы; во-вторых, — реализация координационной и организационной работы; в-третьих, — наблюдение за корректностью проведения дискуссий в группе (развитие социальной компетенции);

---

[23] См.: *Gerald A. Straka, Selbststeuertes Lernen, Motivation und Lernen in Projektgruppe // Personalfuehrung.* — 1999. — № 2. *S.* 56—60.

[24] См. например: *Молл Е.Г.* Указ. соч.; *Майерс Д.* Указ. соч.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5) цель проектной группы должна быть сформулирована ясно, четко и отражать реальные потребности организации. В то же время обсуждаемая проблема не должна быть узкой профессиональной проблемой, должна находиться на междисциплинарном уровне, а участники группы должны быть заинтересованы в решении данной проблемы[25].

Работа в проектной группе в зависимости от поставленной задачи может быть достаточно длительной. Если работа над проектом проводится с отрывом от рабочего места, в другой группе, в другом временном режиме, то после реализации проекта перед работником возникает ряд достаточно сложных задач, связанных с психологической акклиматизацией в старом коллективе, переходом к своим ежедневным трудовым обязанностям и т.д. В связи с этим использование работы в проектных группах в качестве метода обучения может быть наиболее целесообразным при работе с кадровым резервом или группами работников с высоким потенциалом (хай-по).

Кружки качества. В работе Дж. Диппа[26] дано достаточно всеобъемлющее определение понятия «кружок качества»: это ориентированная на длительный срок групповая работа с сотрудниками, принадлежащими одному профессиональному направлению и одному уровню иерархии, регулярно встречающимися в рабочее или внерабочее время на добровольных началах для обсуждения самостоятельно выбранных проблем под управлением модератора. При этом предложения по решению существующих проблем, разработанные в группе, передаются для рассмотрения менеджменту, оплачиваются в рамках существующего в организации положения о вознаграждении.

Обучение и участие в кружках качества ориентировано на повышение качества продукции (работ, услуг), повышение квалификации сотрудников, изменение трудовой мотивации сотрудников, формирование чувства общей ответственности. Иными словами суть данного метода заключается в формировании механизма развития всех уровней компетентности сотрудника непосредственно в ходе решения текущих и перспективных производственных задач.

---

[25] См.: *Sattelberger Th. Innitive Personalentwicklung. Grundlage. Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden*, 1989. — *S.* 105.

[26] См.: *Deppe J. Qualitaetzirkel — Ideemanadgment durch Gruppenarbeit. — Bern*, 1986. — *S.*176

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основной методикой обучения, применяемой в рамках работы с кружками качества, является методика *PDCA*[27]. Данная методика — система последовательных действий, которые учащийся призван освоить в целях успешного разрешения проблем, возникающих на рабочем месте. Обучение в рамках данной методики ориентировано на овладение знаниями в четырех областях: планирование работ, исполнение задания, проверка сделанного, корректировка результатов.

Процесс интегрирования целей, реализуемый в рамках модели управления по целям (УПЦ) предназначен как для индивидуального, так и для группового обучения. Определение целей в группе при управлении по целям — это «учеба, в процессе которой на практике вырабатываются навыки все более тесной увязки в одно целое результатов планирования, определяющей линии, коммерческих идей, целей, главной стратегии и практической политики»[28].

Основой данного метода является то, что все основные результаты деятельности предприятия и его цели четко увязываются между собой на всех уровнях вплоть до персонального, с помощью, например, индивидуальных планов, групповых планов и т.д. В отличие от «индивидуальной» модели УПЦ члены группы участвуют в обсуждении индивидуальных целей каждого участника, предлагают их изменить, сознавая при этом свою ответственность; результаты работы оцениваются не только руководителем, но и самими участниками группы на общих собраниях. УПЦ, используемое в группе, способствует осуществлению планирования работ, помогает определить роль участника в процессе, приблизить формальную структуру группы к неформальной, повышает личную ответственность сотрудника, проявляет самомотивацию и энтузиазм[29].

Внедрение системы УПЦ в организации позволяет решать ряд вопросов, связанных с управлением персоналом: выявлять потребность в обучении, проводить формирование кадрового резерва, ротацию и т.д. Основная проблема, возникающая при внедрении системы УПЦ — качественно интегрировать индивидуальные цели,

---

[27] См.: *Матрусова Т.Н.* Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японской организации // Труд за рубежом. — 2000. — № 1. — С. 91—105.

[28] См.: Управление по результатам: Пер. с фин. / Общ. ред. Я.А. Лейманна — М.: Прогресс, 1993. — С. 118.

[29] См.: *Одиорн Дж.* Управление по целям / Производительность труда «белых воротничков». — М., 1989. — С. 80—93.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

групповые цели и цели организации[30]. В качестве основных методов, позволяющих интегрировать цели субъектов организации в единую систему, могут использоваться методы, ориентированные на воздействие на уровень организации в целом.

Конференция — конфронтация. Основная задача данного метода — выявление разногласий в видении данной организации на различных уровнях управления и в различных группах[31]. В процессе конференции различные группы вступают в конфронтацию по поводу основных проблем, существующих в организации, и способов их решения. Формирование групп осуществляется не по функциональному признаку, что позволяет на первых этапах работы в рамках данной программы создать атмосферу, позволяющую всем сотрудникам высказаться по поводу существующей проблемы, сняв потенциальный конфликт, обусловленный наличием сформировавшегося взгляда на данную проблему в функциональной группе сотрудника. Работа в рамках данной конференции проводится в шесть этапов:

- 1-й этап — *ознакомление с проблемой*. Представитель топ-менеджмента знакомит представителей разных групп организации с целью данной встречи. В ходе первого этапа необходимым является упоминание о том, что любое высказывание, любое мнение не будет «караться» представителями топ-менеджмента. Участие представителей топ-менеджмента в работе данной конференции — обязательное условие ее проведения, что, в первую очередь, обусловлено ориентацией этого метода обучения на разрешение внутриорганизационных проблем, связанных с организационными изменениями;
- 2-й этап — *формирование групп и сбор информации*. Основным принципом формирования групп является разнородность, в составе группы не должны быть представлены внутригрупповые связи, обусловленные взаимоотношениями «подчиненный — начальник отдела», группы должны быть разнородными по профессиональному и статусному признаку. Соблюдение данного условия позволит снять возможность возникновения эффекта «безбилетника». Топ-менеджмент образуют соб-

[30] См.: *Хорошильцева Н.А.* Адаптация и внедрение системы управления по целям. Материалы научной конференции «Ломоносовские чтения — 2000». — М.: ТЕИС, 2001. — С. 279—284.

[31] См.: *Comelli G. Trening als Beitrag zur Organisationsentwicklung. / Handbuch der Weiterbildung fuer die Praxis in Wirtschaft. — Munchen, Hanser Verlag*, 1985. — *S.* 381—383.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ственную группу. Основная задача каждой группы — выявить представления об организации, чувства, которые к ней испытываются, слабые стороны организации, неясность ее целей. В рамках каждой группы должны быть сформированы и предложены способы устранения выявленных недостатков. Работа на данном этапе в значительной мере строится на базе *метода «мозгового штурма»*. Данный этап проведения конференции ориентирован на развитие профессиональной и социальной компетенции, самообучаемости сотрудников, так как в ходе обсуждения существующей проблемы сотрудники должны выстроить иерархическое проблемное поле, предложить пути решения проблем;

- 3-й этап — *презентация решений каждой группы на пленуме*. В ходе доклада каждой группы протоколируются формулируемые проблемы и способы их решения. По окончании данного этапа должно образоваться так называемое проблемное поле, составленный протокол должен быть размножен и предоставлен всем участникам конференции до начала следующего этапа. Реализация данного этапа построена на применении *метода «доклад с последующим обсуждением»*;
- 4-й этап — *расстановка приоритетов и выработка мер быстрого реагирования*. На данном этапе группы организуются по функциональному признаку под управлением представителя топ-менеджмента и решают следующие задачи:

  а) расстановка приоритетов в проблемном поле с точки зрения функциональной принадлежности данной группы, выработка мер по устранению проблем, за которые данная функциональная группа готова нести ответственность перед организацией;

  б) выделение проблем, которые, по мнению группы, должны быть сразу решены топ-менеджментом;

  в) написание доклада для сотрудников, не участвовавших в конференции.

  Таким образом, сотрудники, принимавшие участие в работе конференции, играют роль мультипликаторов знания. Реализация данного этапа ориентирована на развитие профессиональной, методической и социальной компетенции сотрудников, что обусловлено прежде всего основными задачами, которые должны быть решены группой на данном этапе работы;
- 5-й этап — *работа группы топ-менеджмента*: формирование иерархической структуры основных проблем и способов их

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

решения, базирующихся на результатах работы функциональных групп. О результатах работы данной группы все сотрудники должны быть проинформированы в течение следующего дня;

- 6-й этап — *контроль результатов* — проводится через месяц (или полтора месяца) в рамках общей конференции всех представителей менеджмента.

Метод межгрупповой работы. Метод применяется при возникновении разногласий между двумя группами[32]. В данном случае речь идет о взаимодействии не только между различными видами формальных групп, но и между неформальными группами. Процесс согласования интересов состоит из шести этапов:

- 1-й этап: представители каждой группы (или полностью обе группы) в присутствии модератора обсуждают возможность согласования своих интересов и готовность вместе работать;
- 2-й этап: две противоборствующие группы размещаются по разным комнатам. Перед ними ставятся две задачи: во-первых, сформулировать и записать свои представления о противоположной стороне, свое отношение к ней, свои требования к ее представителям, основные недостатки данной группы; во-вторых, попытаться сформулировать представления противоположной группы о собственной группе;
- 3-й этап: обсуждение полученных результатов под руководством модератора, который должен проводить данное обсуждение таким образом, чтобы обе группы не перешли от конструктивного разговора к взаимным обвинениям;
- 4-й этап: после обсуждения каждая группа получает следующие два задания: 1) обсуждение результатов, полученных в ходе дискуссии; в ходе дискуссии очень часто выявляется, что конфликт между группами является результатом ошибочных представлений групп друг о друге, издержками коммуникационного процесса; 2) группа должна сформулировать основные проблемы, имеющиеся во взаимоотношениях данных групп, проранжировать их в порядке значимости;
- 5-й этап: обе группы совместно обсуждают полученные результаты и формируют общий список проблемных точек, имеющихся во взаимоотношениях между группами, по степени их важности. Результатом данной работы должен быть пе-

[32] См.: *French W.L., Bell C.H. Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisations Veraenderung. — Bern u. Stuttgart*, 1977. — *S.* 122.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

речень способов решения имеющихся проблем с распределением обязанностей между группами и внутри групп по их решению;

- 6-й этап: повторная встреча через промежуток времени, определенный в ходе пятого этапа. Основная задача — обсуждение результатов проведения программы.

В своей практической деятельности по обучению персонала организации, как правило, используют не один, а несколько методов внутрифирменного обучения, формируя соответствующую учебно-методическую и материальную базу (см. вставку 11.2).

Вставка 11.2

Учебно-материальная база системы обучения в газовой отрасли России

Учебные организации топливно-энергетического комплекса имеют в своем фонде:

- программы обучения и учебно-методические пособия;
- тренажеры-имитаторы технологических установок в статическом режиме;
- тренажеры-имитаторы технологических установок в динамическом режиме;
- АОС по курсам обучения с использованием графики;
- сборники лекций;
- программы краткосрочных целевых семинаров;
- наглядные пособия;
- комплекс технических средств обучения (аудио-, видеотехника, кодоскопы);
- комплекс вычислительной техники;
- *IBM PC*;
- комплекс тестовых психофизических программ;
- комплексную систему оценки уровня профессионализма;
- учебные аудитории;
- систему учета обучаемых специалистов;
- материалы по информационной базе разработок по обучению.

В состав учебно-материальной базы по обучению специалистов, например газотранспортной организации, входят специализированные тренажеры, предназначенные для обучения и переподготовки сменного персонала, специалистов и рабочих по установкам компрессорных станций, оптимального и безопасного технологического процесса в соответствии с технологическим регламентом, предотвращения осложнений и аварийных ситуаций. Тренажеры имитируют работу оборудования, установки станции в режимах пуска, нормального функционирования и останова.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Технические средства материально-технической базы включают в себя как основное оборудование — персональные *IBM PC*, так и компьютеры, совместимые с ними. Они могут быть объединены в локальные сети для оборудования дисплейных классов. Компьютеры используются и в качестве средства передачи учебной информации, поддержания, при необходимости диалога преподавателя с обучаемым, контроля и коррекции результатов общения.

Радио-, видео- и аудиоаппаратура повышает степень усвояемости учебного материала и сокращает сроки обучения, позволяет активизировать учебный процесс.

Плакаты, планшеты, схемы, таблицы, диаграммы — наиболее распространенный вид наглядных пособий, способствующих восприятию учебного материала.

Учебные подразделения в соответствии с профилем их деятельности должны располагать учебными классами, лабораториями, кабинетами, рабочими местами, оснащенными необходимыми наглядными пособиями, техническими средствами обучения и специализированными тренажерами, помещениями для педагогического персонала, а также общежитиями для иногородних специалистов, прибывших на подготовку. Требования по площадям, оборудованию и оснащению учебных помещений разработаны ОНУТЦ в составе пакета документов «Разработка организационных и методических материалов по созданию Единой системы обучения специалистов отрасли».

Источник: Управление персоналом: Учебник для студентов вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихайло. — М.: Издательский центр «Академия», 2000. — С. 352—353.

По данным опроса, проведенного в Санкт-Петербурге[33], наибольшей популярностью пользуются следующие методы обучения: лекции — 44% опрошенных, тренинги — 28%, деловые игры — 28%.

Компания *McKinsey*[34] провела международное исследование с целью оценки эффективности различных методов развития персонала, используемых в компаниях. Наиболее высокую оценку получили методы «работа в новой должности с расширенными обязанностями», «полная реорганизация рабочих функций индивида», «участие в крупном проекте». Эти методы можно считать современными разновидностями методов обучения в процессе работы, значимость которых со временем будет только расти.

[33] См.: Материалы и результаты исследований (ноябрь 1996 —май 1997) *http://www.smesupport.leontief.ru:8101/recruitment/.*

[34] См.: Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. — М.: «HRC. Кадровый клуб». «Книжный мир», 2001. — С. 8.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

11.2.3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

«Эффективность ... — некая обобщенная категория, выражающая соответствие организационно-хозяйственной системы ее целям, интегральное качество ее функционирования»[35]. Существуют два подхода к оценке эффективности: эффективность может быть измерена 1) сопоставлением результатов и ресурсов и 2) степенью достижения поставленных целей.

Однако оценка эффективности программ обучения персонала с помощью *первого* подхода не может отразить всю совокупность результатов программ обучения персонала, так как достаточно сложно оценить все выгоды от инвестиций в человеческий капитал, которые отражены в целевом спектре программ обучения персонала, в сопоставимых с издержками величинах.

Поэтому важно определить эффективность с помощью второго подхода — как уровень реализации системы целей[36]. При этом при анализе эффективности программ обучения необходимо учитывать, что программа обучения и процесс обучения представляют собой самостоятельные объекты для анализа, так как именно качество организации процесса обучения (т.е. качество программы обучения) и качество обучения как процесса определяют конечный результат или эффективность программы обучения.

В соответствии с этим процесс оценки эффективности программ обучения целесообразно разбить на *две подсистемы*:

- оценка качества программы и процесса обучения;
- оценка результатов программы обучения.

Разработка методов оценки как качества программы обучения, так и результативности процесса обучения должна проводиться параллельно с процессом разработки программы обучения.

Оценка качества программы обучения состоит в оценке учебной цели, содержания программы, методов, методических пособий. В процессе оценки качества программы необходимо проанализировать:

- соответствие всех элементов разработанной программы друг другу;

---

[35] См.: *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — М.:Прогресс,1989. — С. 12.

[36] См.: Прокопенко И.И. Управление производительностью труда: Практическое пособие. — Киев: Тэхника, 1990. — С. 17.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- соответствие разработанной программы операционным или стратегическим потребностям организации, т.е. приведет ли реализация разработанной программы обучения к разрешению существующих или прогнозируемых проблем на уровне подсистемы «персонал»;
- соответствие разработанной программы возможностям обучаемой группы: в состоянии ли обучаемая группа выдержать предполагаемый темп обучения, длительность программы обучения; соответствует ли изучаемый материал уровню компетентности обучаемой группы;
- соответствие содержания программы обучения целям, сформулированным в ходе анализа потребности в обучении: достигается ли поставленная перед программой обучения цель в случае качественного изучения обучаемым предлагаемого материала, методики и т.д.;
- соответствие методов обучения, во-первых, содержательным характеристикам программы обучения; во-вторых, объекту воздействия и психофизиологическим характеристикам данного объекта; является ли данный метод оптимальным при решении поставленной перед программой обучения задачи.

Наряду с этим система оценки качества программы обучения должна включать в себя:

- оценку степени освоения знаний, навыков и умений, предложенных программой;
- оценку изменения поведения сотрудников;
- изучение реакции участников: понравилась ли программа обучаемым;
- анализ степени влияния обучения на результат деятельности фирмы.

Рассмотрим эти составляющие.

Оценку степени освоения знаний, навыков и умений, предложенных программой, целесообразно проводить с помощью распространенных педагогических и социологических методов: тестирование, собеседование с участником программы и т.д. При этом могут применяться тесты способностей (общие тесты достижений, тесты профессиональных достижений); социально-психологические тесты, объектом изучения которых являются межличностные отношения; ситуационные тесты, изучающие поведение человека в определенной ситуации и т.д.[37].

[37] См.: Психологические тесты для деловых людей. — М., 1996. — С. 50—56.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Оценку изменения поведения сотрудников целесообразно проводить с помощью метода наблюдения. Главным преимуществом данного метода является фиксация событий в моменты их свершения, в то время как описание событий с помощью других методов основывается на предварительных суждениях человека. Метод наблюдения позволяет собирать информацию независимо от желаний группы.

Данный метод оценки изменения поведения сотрудников необходимо сочетать с методом контрольных групп — групп испытуемых в эксперименте, деятельность которых проходит без воздействия экспериментального фактора. В то же время по своим основным параметрам деятельности контрольная группа не должна отличаться от группы, участвующей в программе обучения. Если положительные изменения в деятельности в обучаемой группе наблюдаются, а в контрольной группе нет, то данная программа обучения является результативной. При оценке программ обучения персонала с помощью данного метода необходимо сформировать группы, имеющие основные сходные характеристики, и провести предварительное тестирование обеих групп. В силу необходимости формирования двух эквивалентных групп в масштабах одной организации применение данного метода оценки результативности программ обучения признается затруднительным. В связи с этим наиболее часто используется метод «одна группа с предварительным и последующим тестированием».

Изучение реакции участников на реализованную программу проводят, как правило, посредством методов опроса — устно (интервью, собеседование) или письменно (анкеты)[38]. Использование анкет позволяет опросить большое число сотрудников, а метод интервью дает более глубокую и развернутую информацию. Метод собеседования, также весьма распространенный метод оценки потенциала, степени освоения знаний, позволяет создать глубокий эмоциональный контакт с человеком, но в то же время процесс сбора и анализа данных в ходе собеседования и интервью находится под воздействием субъективного процесса восприятия интервьюеров и интервьюируемых. Кроме того, для данного способа сбора информации характерны такие недостатки, как наличие «эффекта ореола», «усреднение» оценок, акцентирование на «свежих» впечатлениях. Поэтому успех интервью во многом зависит от профессиональных и личностных качеств интервьюеров.

[38] См.: Социологическое исследование: методы, методика и статистика: Словарь-справочник. — М., 1991. — Т. 3. — С. 285.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Для повышения уровня эффективности данного метода в целях изучения реакции сотрудников на программу обучения необходимо предварительно разработать подробный план интервью с указанием конкретных тем, подготовить опросный лист, в котором фиксируются все интересующие вопросы в определенной последовательности и с заданными формулировками, что позволяет избежать наиболее распространенной ошибки при проведении интервью: постановка вопросов «в лоб». Кроме того, более качественная информация в ходе интервью может быть получена при проведении опроса в отдельном помещении, а не на рабочем месте или в процессе работы. При необходимости выявления реакции на программу обучения группы сотрудников процесс интервью необходимо построить таким образом, чтобы минимизировать контакты интервьюируемых друг с другом.

Собеседование участника программы с его непосредственным руководителем в ходе оценки качества программы обучения является одним из методов, позволяющих, с одной стороны, оценить полученные знания и изменение поведения сотрудника, а с другой стороны — влияние программ обучения на деятельность фирмы в целом.

Оценка степени влияния обучения на результат деятельности фирмы — самая трудоемкая задача, решаемая в ходе оценки качества программы обучения. Основная задача — разработать систему показателей, отражающих влияние программ обучения, во-первых, на качественные характеристики труда, а во-вторых, на изменение уровня производительности работников.

Оценка качественных характеристик труда может включать в себя оценку изменения качества продукции, изменения числа претензий со стороны потребителей и т.д. В качестве основных могут быть предложены показатели, традиционно использующиеся для оценки качества продукции.

Методы измерения производительности труда, являясь объектом самостоятельного исследования, достаточно подробно описаны в работах как зарубежных, так и отечественных авторов[39]. Приведенные в данных работах методы измерения производительности позволяют в той или иной мере оценить влияние программ обучения на уровень производительности сотрудников. В то же

[39] См.: *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — М.: Прогресс, 1989; *Зубов В.П.* Как измеряется производительность труда в США. — М., 1990.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

время с данной позиции (оценка влияния на уровень производительности программ обучения персонала) эффективность этих методов различна. Многофакторная модель измерения производительности позволяет успешно моделировать влияние программ обучения персонала на производительность труда, на результативность деятельности фирмы в целом. Д.С. Синк отмечает, что «данная модель позволяет оценить эффективность отдельных мероприятий, связанных с программами обучения»[40]. В данном случае реализация программы обучения персонала рассматривается как один из факторов, включаемых в разрабатываемое регрессионное уравнение, позволяющее оценить изменение уровня производительности под влиянием учитываемых факторов.

Векторные и многокритериальные методы измерения производительности, внедряемые на партисипативных началах, сами требуют предварительного обучения персонала, нацеленного на разработку основных измерителей уровня производительности. В то же время, данные методы позволяют оценить изменения в уровне производительности, обусловленные реализацией программ обучения персонала для самых разных видов труда.

Систему оценки результатов программы обучения необходимо разрабатывать в двух направлениях: оценка 1) по степени реализации поставленной цели и 2) по функции максимизации отдачи от обучения персонала.

Методы анализа результативности по степени реализации цели зависят, прежде всего, от содержательных характеристик поставленных целей. Так, если целью обучения был рост уровня организационной интеграции, то степень достижения этой цели может быть измерена как степень идентификации сотрудников, прошедших обучение (по сравнению с непрошедшими обучение), с группой и предприятием. Соответственно, оценка эффективности программы обучения в данном ракурсе должна проводиться в двух направлениях: с помощью методов социометрии, способствующих выявлению степени ознакомления сотрудника с ценностями организации, особенностей взаимоотношений с коллегами, и с помощью метода наблюдений за отношением обученного сотрудника к процессам, протекающим в организации.

Оценка результативности программы с использованием методов социометрии предполагает проведение внутригруппового со-

[40] См.: *Синк Д.С.* Указ. соч. — С. 167.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

циометрического опроса до участия индивида в программе обучения и после ее реализации. Целесообразным также представляется проведение сравнительного анализа данных показателей применительно к обучавшимся и не обучавшимся группам; группам, отдельные члены которых обучались, и группам, в которых нет сотрудников, участвовавших в программе обучения.

В то же время использование методов анализа результативности по степени достижения цели при оценке экономического эффекта программы представляется затруднительным. В этой связи наряду с этими методами целесообразно использовать *методы оценки отдачи от обучения персонала*.

Оценка отдачи от внутрифирменных инвестиций в человеческий капитал (обучение персонала) может быть осуществлена как с позиций работника, так и с позиций фирмы, поскольку, как уже указывалось, и сотрудник, и фирма при обучении стремятся реализовать как общие, так и специфические цели. Базовой *моделью, описывающей оценку работником отдачи от обучения*,[41] является следующая:

$$\sum_{0}^{t_1} \frac{W_t^* \quad W_{1t}}{(1+r)^t} < \sum_{t_1}^{T} \frac{W_{2t} \quad W_t^*}{(1+r)^t}, \qquad (11.1)$$

где W^* — заработная плата, при условии, что работник не проходит обучение; W_{1t} — заработная плата в период обучения; W_{2t} — заработная плата работника после прохождения обучения; t_1 — период обучения; T — период последующей работы; r — ставка процента.

Данная модель учитывает текущую стоимость потерь индивида в заработной плате во время обучения и текущую стоимость выигрыша в заработной плате после обучения. В этой модели при принятии решения об обучении индивид учитывает влияние только одного фактора — уровня заработной платы до и после обучения.

В основе *модели оценки отдачи от образования с позиции фирмы* Г. Беккера[42] лежит разделение всех инвестиций в человеческий капитал на инвестиции в общий и в специфический человеческий капитал (или перемещаемые и неперемещаемые инвестиции). Ин-

[41] См.: *Рощин С.Ю., Разумова Т.О.* Экономика труда: экономическая теория труда. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 149.

[42] См.: *Беккер Г.* Человеческий капитал. (Главы из книги) / США: политика, экономика, идеология. — 1993. — № 11. — С. 109—119; № 12. — С. 86—104.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вестиции в общий человеческий капитал способствуют повышению производительности работника не только в той фирме, где он работает, но и в других. Финансирование таких инвестиций, как правило, осуществляет сам работник. Инвестиции в специфический человеческий капитал отражаются на тех знаниях и профессиональных качествах работника, которые имеют ценность только для данной фирмы. Поэтому их финансирует в большинстве случаев сам работодатель.

Модель Г. Беккера позволяет сделать вывод о том, что в случае необходимости приобретения специфических навыков для выполнения трудовой функции и работодатель, и работник будут стремиться к долгосрочным трудовым отношениям. Заинтересованность в долгосрочности трудовых отношений будет находить свое выражение в формах трудовых контрактов, моделях стимулирования работников и т.д.

В ряде зарубежных исследований проводился эмпирический анализ основных гипотез теории Г. Беккера, в частности гипотезы о том, что издержки на реализацию программ общего обучения предприниматель перекладывает на работника в полном объеме.

Дж. Бишоп и С. Канг[43], опираясь на эмпирические данные, доказали, что в действительности работодатель перекладывает на работника только часть затрат на общее обучение сотрудников. М. Ловенштайн и Дж. Сплетцер[44] также показывают, что предприниматели разделяют с работником затраты на общее обучение персонала и что большинство программ обучения, финансируемых предпринимателями, являются общими по своей сути.

Качественный анализ влияния разных типов обучения на уровень производительности работника проведен А. Баррет и П. О'Коннелл[45] на базе статистических данных Евросоюза. Наиболее интересным результатом данного исследования явилась положительная и статистически значимая оценка влияния общего обучения на уровень производительности, в то время как специфичес-

[43] См.: *Bishop J. H., Kang S. Do Some Employers Share the Costs and Benefits of General Training.// Working Paper 96— 19, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University*, 1996.

[44] См.: *Mark A. Lovenstein and James R. Spletzer. General and Specific Training: Evidence and Implications // Journal of Human Resources, Vol.* 34, № 4, 1999. — *P.* 710—733.

[45] См.: *Barret A., O'Connell P.J. Does Training Generally Work? The Returns to in-company Training // Industrial and Labor Relations Review, Vol.* 54. — № 3. — 2001. — *P.* 647—662.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

кое обучение имеет статистически незначимое воздействие на уровень производительности.

Многие исследователи пытались оценить отдачу от обучения персонала в целом, без выделения его отдельных видов. Так, Дж. Бишоп (1991), используя данные, полученные в ходе телефонных опросов 2594 предпринимателей, оценил влияние обучения сотрудника на рабочем месте в течение первых трех месяцев на рост производительности труда в течение последующих двух лет. Инвестиции в обучение персонала, по оценкам Дж. Бишопа, обусловливают рост уровня производительности на 11—38%. При этом точность данной оценки в значительной степени определяется точностью полученных Дж. Бишопом данных о стоимости обучения и точностью субъективных оценок предпринимателями уровня производительности сотрудников до и после обучения.

По оценкам Э. Бартел (1994), программы внутрифирменного обучения, финансируемые предпринимателями, обусловливают 6%-ный рост уровня производительности обучаемых работников.

Исследования Всемирного банка[46], охватывавшие по 300 компаний в каждой из участвовавших в исследовании стран, показали, что внутрифирменное обучение обусловливает рост уровня производительности от 2,8 до 71%.

Другой подход к исследованию влияния внутрифирменного обучения на уровень производительности обучающих компаний представлен в работах Э. Бартел, А. Крюгера, С. Ихниовски и др.

Результаты их исследований опираются на прямое интервьюирование менеджеров компаний, работу с данными предприятий и т.д. В этих работах проведена оценка влияния процесса обучения на уровень производительности в зависимости от характеристик обучаемого, особенностей образовательного процесса и т.д. Данный подход к исследованию позволяет с высокой степенью вероятности оценить эффективность программ обучения, величину отдачи от инвестиций в человеческий капитал. В работе Э. Бартел показатель *ROI* (доходность инвестиций или прибыль на капитал) процесса обучения равна 49,7%. А. Крюгер оценил данный показатель в размере 7%.

Данные, полученные в ходе исследований, свидетельствуют о положительном влиянии внутрифирменного обучения на уровень производительности отдельного сотрудника организации. В то же

[46] См.: Доклад о состоянии занятости в мире в 1998—1999 гг. — М.: Изд-во МОТ, 1999. — С. 137.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

время только некоторые исследования ориентированы на измерение влияния разных типов обучения на уровень производительности и на оценку ориентированности работодателя на общее или специфическое обучение.

Как показывают исследования, методы инвестиционного анализа используются в компаниях в недостаточной степени. Компании ориентированы в большей степени не на использование в качестве оценки эффективности программ обучения расчета внутренней нормы отдачи (внутренняя норма прибыли — *IRR*) или чистой приведенной стоимости (*NPV*), а на использование методов анализа эффективности, разработанных на базе данных бухгалтерского учета (расчет показателя срока окупаемости — *PP*) и показателя «прибыль на капитал» — *ROI* (или *AROR*). Поскольку для их расчета достаточно информации о затратах и прибыли от проекта, в то время как для расчета *IRR* и *NPV*, наряду с указанными данными необходимо оценить ожидаемый срок службы инвестиций и требуемую норму прибыли от инвестиций (*RRR*)[47].

Применение показателей *NPV* и *IRR* связано с рядом сложных математических расчетов с использованием процедуры дисконтирования, что снижает их операциональность. Если длительность программы обучения варьируется от 12 ч до 2 недель, то необходимость проведения тщательных расчетов данных показателей значительно снижает эффективность их применения. Кроме того, использование *NPV* и *IRR* затруднено сбором информации о сроках службы инвестиций.

В данном случае возникает вопрос, что является сроком службы инвестиций — период трудовой деятельности обученного сотрудника на предприятии или период операциональности полученных сотрудником знаний. При этом представляется затруднительным провести корректную оценку периода предстоящей трудовой деятельности индивида на предприятии. Достаточно сложной также является оценка периода операциональности полученных сотрудником знаний. Данная оценка может быть проведена с помощью методов измерения производительности сотрудника. В то же время подобная оценка не может быть распространена на всю обучаемую группу в силу различий психофизиологических характеристик индивидуумов. Наряду с этим, если программа обучения была ориентирована, допустим, на развитие социальной компетенции со-

[47] См.: *Норткотт Д.* Принятие инвестиционных решений: Пер. с англ. / Под ред. А.Н. Щохина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — С. 44.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

трудника или на изменение взаимоотношений в рабочей группе, оценка изменения уровня производительности является не вполне адекватной.

Результаты полного исследования материалов в сфере обучения персонала, проведенные Э. Бартел, свидетельствуют, что только в 16 компаниях из 150 проводилась оценка показателя *ROI* для анализа эффективности программ обучения персонала.

Оценки показателя *ROI* для программ обучения колеблются в весьма широком диапазоне — от 100 до 5900%, что значительно превосходит оценки, приводимые в эконометрических исследованиях данной проблемы — от 7 до 50%.

Данное расхождение в оценке эффективности программ обучения может быть объяснено рядом факторов. Во-первых, оценка влияния программ обучения могла быть проведена в относительно короткий промежуток времени после ее окончания, характеризуемый наибольшим ростом уровня производительности. Во-вторых, при формировании группы существует вероятность отбора наиболее способных сотрудников для участия в программе обучения. В-третьих, значительное влияние на уровень производительности участников программы могут оказывать сообщения о проведении процедуры оценки уровня производительности после окончания обучения и т.д.

В целом из 16 компаний, рассчитывающих данный показатель, только две, как отмечает Э. Бартел[48], применяют методики расчета *ROI*, позволяющие избежать искажающих эффектов при расчете данного показателя.

В качестве примера может быть приведен расчет показателя *ROI* в компании *Garret*, который базируется на методике работы с контрольными группами. Основной целью программы обучения являлось снижение времени простоя оборудования основных цехов. На предварительной стадии разработки программы обучения была проведена стоимостная оценка времени простоя оборудования; произведен случайный отбор в две обучаемые группы; измерены длительность простоя и длительность работы данных групп до обучения; созданы две контрольные группы, характеризуемые наилучшими результатами. На заключительной стадии проведена стоимостная оценка снижения времени простоя. Данная оценка была проведена повторно через четыре недели после завершения обучения. Расчет показателя *ROI* базировался на соотнесении из-

[48] См.: *Bartel Ann P., Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature // Industrial Relations, Vol.* 39, № 3. — *P.* 519.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

держек на реализацию программ обучения и экономии от снижения времени простоя оборудования. По данным компании, этот показатель равнялся 125%[49]. Таким образом, методика, применяемая в компании *Garret*, отличается, во-первых, качественной постановкой цели программы обучения, а во-вторых, случайной выборкой членов обучаемых групп.

Однако какой бы метод оценки эффективности ни использовался, острой проблемой для организаций, проводящих обучение своих сотрудников, является отрицательная величина чистых текущих выгод от обучения, например вследствие увольнения обученных работников. Чтобы избежать этого, работодатели вводят контракты на обучение, предусматривающие либо обязательный минимальный период работы в компании после завершения обучения, либо компенсацию средств, потраченных на обучение. Так, в соответствии со ст. 198 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ), введенного в действие с 01.02.2002 г., работодатель имеет право заключать с лицом, ищущим работу, или работником данной организации ученический договор. При этом в новом ТК РФ закреплено, что в случае несоблюдения учеником условий договора он по требованию работодателя возвращает ему полученную за время ученичества стипендию, а также возмещает другие расходы работодателя, обусловленные обучением сотрудника (ст. 207)[50].

Помимо ученического договора могут использоваться и другие меры закрепления сотрудников: увеличение заработной платы сотрудникам, прошедшим курс обучения; увеличение льгот; продвижение по службе и т.д.

Рассмотренные подходы к оценке эффективности обучения, используемые параллельно, позволяют всесторонне оценить программу обучения и ее влияние на результат деятельности организации, на уровень ее экономического и социального развития.

В долгосрочном аспекте решение работодателя о проведении обучения будет определяться влиянием одного из двух факторов: снижение предельной отдачи от фактора «обучение» персонала, обусловленное «переквалификацией» работников, либо рост предельной отдачи от фактора «обучение», связанный с возникновением синергетического эффекта от расширения трудовых функций и компетенций сотрудника.

---

[49] См.: *Bartel Ann P.* Указ. соч. — *P.* 520.

[50] См.: Трудовой кодекс Российской Федерации. — «Российская газета», № 256, от 31.12.2001.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

11.3. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ

В настоящее время развитие карьеры персонала наряду с обучением начинает играть все более значимую роль в совершенствовании персонала и достижении организацией своих стратегических целей. Становится актуальной формирование современной концепции управления карьерой.

В условиях нестабильности рынка, постоянно изменяющейся структуры организаций, сохранения или увеличения их доли на рынке, ориентации компаний на качество продукции и предоставляемых услуг представления руководства компаний о карьерном росте и способах воздействия на профессиональное развитие сотрудников значительно изменились. Коренным образом изменилось традиционное воззрение на карьеру как на профессиональный успех работника, определяемый его местом в корпоративной иерархии, связанный с последовательным продвижением на более высокие посты и позиции в организации. Это привело к пониманию важности карьеры с точки зрения самих сотрудников и возможности управления их карьерным ростом, создания наилучших моделей взаимоотношений между руководством компании и работниками с учетом изменений окружающей среды, что отмечают как зарубежные, так и отечественные исследователи[51].

Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются Т.Ю. Базаров, В.Ю. Иванов, А.А. Лобанов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, С.И. Сотникова, С.В. Шекшня и др.

11.3.1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ КАРЬЕРЫ

Традиционно **трудовая карьера** понимается как фактическая последовательность занимаемых работником ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе). «Трудовая карьера» является понятием более высокого порядка по сравнению с такими понятиями, как «продвижение по работе», «продвижение по служебной лестнице», «продвижение в профессии» и т.п.

Традиционное понимание карьеры характерно для большинства отечественных исследователей (табл. 11.6).

---

[51] Например: Э.Х. Шейн, Р.М. Кантер, П. Спэреу, С. Орнстейн и Л.А. Изабелла, Дж. Ван Манен и С.Р. Барли, Н. Николсон и М.А. Уэст, Дж. Л. Голланд, Д.Э. Супер, М.Б. Артур и К.Э. Крэм, Э. Мэйо, Д.Д. Левинсон, Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й.Х. Ниссенен и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 11.6

Подходы к определению трудовой карьеры

Карьера – это:	*Автор, источник*
индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест	Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 1998
индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека	Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. — Ростов-на/Д., Феникс, 1997
индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека	Сотникова С.И. Управление карьерой: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001
результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным и профессиональным ростом	Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина (www.hrm.ru)
активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни	Иванов В.Ю. Карьера менеджера как объект исследования и управления // Менеджмент в России и за рубежом. —1998 г., № 3
с одной стороны, процесс успешной самореализации, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице, с другой стороны — процесс производственной деятельности, в ходе которой работник, продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т.д.	Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2000
успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности	Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Колосовой Р.П., Меликьяна Г.Г. МГУ, 1996

Традиционное понимание трудовой карьеры соответствовало стабильной ситуации на рынке и стабильной структуре организации. Специфика внутреннего рынка труда организации, связанного с последовательным карьерным ростом своих сотрудников, предпо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

лагала использование бизнес-стратегии «Сторонник, защитник, приверженец» и создание «клубной» трудовой атмосферы[52].

Современная концепция карьеры. В современных условиях представление о карьере меняется. Это связано и с нестабильной ситуацией на внешнем (товарном) рынке, и с существенными изменениями на внутреннем рынке труда: работодатель уже не может гарантировать своим работникам полную, постоянную, стабильную занятость и продвижение по карьерной лестнице. Об изменении традиционного воззрения на карьеру как на последовательное продвижение сотрудника на более высокие посты и позиции в организации говорит Р.М. Кантер[53]: современные работники могут выбирать ту или иную специальность и профессиональную деятельность как в рамках той или иной организации, так и за ее пределами, улучшая свои карьерные возможности путем постоянного совершенствования своих профессиональных знаний и навыков на внутреннем и внешнем рынках труда.

С. Орнстейн и Л.А. Изабелла отмечают, что представления, которые обычно связываются с понятием карьеры, развиваются в аспекте учета интересов не столько организации, сколько субъективного понимания своего карьерного роста сотрудниками компании[54].

Д.Э. Супер отмечал большую степень зависимости развивающейся природы карьеры от самооценки («Я-концепции») сотрудников, от представления о самих себе и своих способностях, которые являются первым фактором, определяющим профессиональное поведение[55].

Наиболее ярко современная концепция карьеры представлена в работе Роберта Х. Уотермана-младшего, Джудит А. Уотерман и Бетси А. Коллард[56]. Авторами предложено понятие «адаптивная

---

[52] См.: *Sonnenfeld J.A. and Peiperl M.A. «Staffing Policy as a Strategic Response: a Typology of Career Systems», Academy of Management Review* 13, 1988. — *P.* 588—600.

[53] См.: *Kanter R.M. «Careers and the Wealth of Nations: a Macroperspective on the Structure and Implications of Career Forms»*, в книге: *M.B. Arthur, D.T. Hall and B.S. Lawrence* (редакторы), *Handbook of Career Theory, Cambridge: Cambridje University Press*, 1989.

[54] См.: *Ornstein S. and Isabella L.A. «Making Sense of Career: a Review 1989—1992», Journal of Management* 19, 1993. *P.* 243—267.

[55] См.: *Super D.E. «A Life Span, Life Space Approach to Career Development», Journal of Vocational Behavior* 16, 1981. — *P.* 282—298.

[56] См.: *Waterman R., Waterman J., Collard B. Toward a Career—Resilient Workforce // Harvard Business Review* 72(4) (*pp.* 87—95).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

карьера». При этом под рабочей силой с адаптивной карьерой они понимают группу работников, не просто связывающих свой успех с успехом своей компании, но и приверженных идее постоянного обучения, чтобы не отстать от темпа перемен, берущих на себя ответственность распоряжаться собственной карьерой. Это означает, что работник должен быть в курсе рыночных тенденций и понимать, какие умения и трудовое поведение потребуются его компании в будущем, быть осведомленным о своих навыках и умениях, о своих сильных и слабых сторонах, иметь план улучшения качества своего труда и долговременной способности найти работу. Это означает также желание и способность быстро и гибко реагировать на меняющиеся нужды бизнеса, готовность менять компанию, если взаимовыгодные отношения больше продолжаться не могут.

Рабочая сила, которая постоянно замеряет уровень своих навыков и умений и совершенствует их, не просто отвечает темпу перемен, но и ускоряет его. Тем самым она повышает как конкурентоспособность компании, так и свою собственную (см. вставку 11.3).

Вставка 11.3

Пример адаптивной карьеры Фрэнка Арагоны из компании «*Raychem*»

Фрэнк был незаменимым работником высокого уровня в отделе обслуживания клиентов завода по производству кабелей отопительной системы. После восьми лет в одной и той же функциональной области одного и того же завода Арагона перестал чувствовать радость жизни. Он научился всему, чему только мог, и, как думал, поднялся так высоко наверх, как только было возможно в *Raychem*. Казалось, ему оставалось выбирать между уходом и застоем.

Тогда Арагона начал посещать специальные семинары, проходившие во время обеденного перерыва в новом Центре карьеры компании. Используя библиотеку центра и занимаясь самооценкой вместе с консультантом по карьере, он удовлетворил давно ощущавшуюся потребность в чем-то новом и отличающемся от прежнего. Он также осознал еще кое-что: некоторые из интересовавших его вариантов продолжения карьеры, например стать историком — были в его ситуации откровенно нереалистичными. «Этот центр дал мне возможность взглянуть на реальность и увидеть перспективу», — объясняет он.

Вооружившись новыми знаниями, Арагона заинтересовался рассказом одного из сотрудников о наличии должности в отделе международных продаж. Арагона прошел интервью и получил эту работу. Он также получил повышение по службе, и его заработки вырос-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ли. В результате оба — и Арагона, и *Raychem* — оказались в выигрыше.

Источник: *Waterman R., Waterman J., Collard B. Toward a Career-Resilent Workforce // Harvard Business Review* 72(4) (*pp.* 87—95).

Обобщая изложенное, можно выделить отличительные особенности современной концепции карьеры (табл. 11.7):

Таблица 11.7

Особенности развития карьеры в современных условиях

Раньше	*Теперь*
Полная долгосрочная занятость	Временные контракты, предполагающие неполную занятость
Гарантированная занятость	Необеспеченность занятостью
Узкая колея карьерного роста	Повторяющиеся изменения в карьере
Одна профессия на всю жизнь	Несколько сфер деятельности
Одна компания на всю жизнь	Несколько компаний или самостоятельная деятельность
Регулярные продвижения	Поддержка постоянной способности обеспечить себе занятость
Многоуровневая организационная иерархия	Пирамида с нечетко выраженными слоями
Предсказуемые трудовые перемещения	Непредсказуемость трудовых перемещений
Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда
Карьерным ростом сотрудника управляет компания	Сотрудники сами управляют своей карьерой
Организация способствует развитию людей	Развитие — дело самих сотрудников
Карьера национальная, в одном государстве	Карьера интернациональная

Источник: *Хэрриот П.* Карьера. В кн.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — С. 659.

Факторы, влияющие на успешное развитие карьеры. Данные факторы делятся на личностные, внутрифирменные и внешние (макро-) факторы.

Рассмотрим их детальнее.

Личностные факторы. К их числу относятся, во-первых, личностные качества человека. Э.Х. Шейн[57] определил восемь личностных качеств, влияющих на трудовую карьеру:

[57] См.: *Schein E.H. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Reading, MA: Addison-Wesley*, 1978.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- техническая / функциональная компетентность;
- управленческая компетентность, способности;
- надежность и непоколебимость;
- творческие способности;
- автономность и независимость;
- готовность делать одолжения/ преданность;
- самоотдача;
- интеграция с образом жизни компании.

В зарубежных исследованиях выявилась тенденция, в рамках которой наиболее значимым личностным фактором, влияющим на развитие карьеры сотрудников, становятся способности. К примеру, П. Спэреу рассматривает способности на трех уровнях[58]:

1-й — *поведенческие способности*, или «поведенческий репертуар, с которым человек включается в трудовые, ролевые и организационные ситуации» («стиль поведения», «коммуникативные и трудовые навыки»);

2-й — *управленческие способности*, т.е. «знания, навыки и социальные установки»;

3-й — *организаторские способности*, которые могут рассматриваться как «ресурсы и возможности организации, связанные с решением коммерческих задач».

Существенное влияние на трудовую карьеру оказывает и возраст, хотя это влияние противоречиво (с одной стороны, возраст обусловливает биолого-психологические особенности организма, а с другой — опыт, образование, квалификацию). Также трудовая карьера в большой степени зависит и от начальных шагов работника в трудовой жизни — от профориентации, оценки образования, мотивации и т.п., а также от приобретенных в процессе трудовой деятельности знаний, навыков и т.д.

Во-вторых, к личностным факторам относится профессиональный тип личности человека, который во многом предопределяет выбор сферы деятельности. В научной литературе представлены различные типологии профессиональной личности, которые могут быть использованы в целях выбора карьеры. Рассмотрим наиболее популярные из них. Так, типология личностей Дж.Л. Голланда[59] основана на том, что выбор карьеры есть выражение личности, а

---

[58] См.: *Sparrow P.R. «Organisational competencies: creating a strategic behavioural framework for selection and assessment»*, в книге: *Anderson N. and Herriot P.* (редакторы) *Handbook of Assessment and Appraisal, London: Wiley*, 1994.

[59] См.: *Holland J.L. Making Vocational Choices, 2nd edn., Eglewood Cliffs, NY: Prentice Hall*, 1985.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

не случайное событие, где играет роль шанс, и что достижения человека в том или ином виде карьеры зависят от соответствия его личности характеру трудовой деятельности.

Дж.Л. Голланд отмечает, что каждый человек в определенной степени относится к одному из *шести типов профессиональной личности*, и выделяет следующие относительно устойчивые ее черты: реалистичность, склонность к исследованиям, мастерство, общительность, предприимчивость, конвенциональность (способность договариваться с другими, подчиняться решению группы). Каждому из данных типов соответствует определенный предпочтительный вид деятельности (табл. 11.8).

Таблица 11.8

Типология личностей Дж.Л. Голланда

Тип личности	*Предпочтительная деятельность*
1. Реалистический (машинист)	Предпочитает деятельность, связанную с манипулированием инструментами и механизмами
2.Исследовательский (ученый-исследователь)	Ориентирован на поиск, предпочитает быть аналитиком, любознательным, методичным и точным
3. Артистический (декоратор)	Ориентирован на эмоциональные проявления, самопрезентацию, экспрессивный, нонконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточенный
4.Социальный (школьный консультант)	Ориентирован на взаимодействие с людьми, любит работать вместе и помогая другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую
5.Предпринимательский (адвокат)	Предпочитает деятельность, позволяющую ему оказывать влияние на других людей для достижения своих целей
6.Конвенциональный (бухгалтер)	Ориентирован на систематическое манипулирование данными, записями, информацией, репродуцирование материалов

Адаптировано по: Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.— М.: ЮНИТИ, 2000. — С. 282.

Дж.Л. Голланд считал, что один из типов всегда доминирует, но человек может использовать стратегии двух типов и более, и если доминирующая и следующая ориентации далеки друг от друга, то карьеру сделать сложнее[60].

[60] См.: Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина — М.: ЮНИТИ, 2000.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По классификации Е.А. Климова[61] тип профессиональной личности определяется по основным предметам труда:

- тип П — «человек-природа», у него главный, ведущий элемент труда — растения, животные, микроорганизмы и т.д.;
- тип Т — «человек-техника», у него главный, ведущий элемент труда — технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии;
- тип Ч — «человек-человек», у него главный, ведущий элемент труда — люди, группы, коллективы, общности людей;
- тип З — «человек-знак», у него главный, ведущий элемент труда — условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки;
- тип Х — «человек-художник», у него главный, ведущий элемент труда — художественные образы, условия их построения.

Внутрифирменные факторы, определяющие развитие карьеры. К ним можно отнести организационную структуру компании, тип ее организационной культуры, а также ряд субъективных причин (дискриминационная политика, асимметрия информации и т.д.).

Организационная структура определяет параметры возможной траектории развития карьеры:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

При этом конкретный *путь* карьеры будет представлять собой последовательность позиций деятельности, по которым предприятие продвигает своего работника.

Перспективы развития карьеры определяются также типом организационной культуры. Л. Кроль[62] выделяет три наиболее рас-

---

[61] См.: *Климов Е.А.* Психология профессионала. — М., 1996.

[62] См.: Кроль Л. Карьера. Карьера. Карьера //http://www.trainings.ru/handler.phtml?obj = MyArticle&msg=PRINT&p[id]=29, 11.04.2003; http://old.iamik.ru/14885.html.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

пространенных типа оргкультуры — семейную, бюрократическую и демократическую — и рассматривает особенности развития карьеры в каждой из них.

Карьера в *семейной* организации. В коллективе складываются не просто дружественные, а приятельские отношения. Работники обсуждают личные проблемы, поддерживают общение вне работы, совместно отмечают праздники, проводят корпоративные вечеринки и т.п. Данный тип организации оказывает неоднозначное влияние на развитие карьеры. С одной стороны, подобные семейные отношения диктуют необходимость учета возраста, заслуг при должностном продвижении, делают практически невозможным назначение на более высокую должность новичка. С другой стороны, этот же тип отношений дает отличные возможности для профессионального роста, так как более опытные работники будут делиться опытом, навыками с новичками. Профессиональный рост, увеличение авторитета вполне возможны, но должностные продвижения ограничены.

Карьера в *бюрократической* организации. В организациях этого типа четко определены размеры вознаграждения, уровни подчинения, сферы ответственности и т.п. Продвижение идет «по шахматным клеточкам», т.е. в основном зависит от руководства, которое переставляет сотрудника, когда считает это необходимым. Это может быть как резкий скачок, если руководитель видит, что у работника высокий потенциал, так и планомерный переход на следующую ступень в зависимости от трудового стажа и результатов аттестации. Карьера в такой организации выстраивается руководством по заранее зафиксированным правилам, от желания сотрудника практически ничего не зависит. Он может только демонстрировать свои возможности и энтузиазм, а вот будет этот оценено или нет, зависит от руководства.

Карьера в *демократической* организации. Именно в организациях такого типа существуют лучшие возможности для построения карьеры, так как они ориентируются на максимальную реализацию человеческого капитала. Большое значение также имеет ориентация человека на карьеру, его готовность делать карьеру.

Исследователи выявили субъективные причины, которые не позволяют даже очень целеустремленному человеку успешно реализовать свою карьеру на фирме[63]:

[63] См.: *Розанова Н.М.* Фирма в экономической системе. — М., 1998.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *различия в ожиданиях фирмы и индивида* — если при поступлении на работу фирма и кандидат подразумевали разные цели (и если они не были согласованы в процессе адаптации), достижению которых должна была способствовать работа индивида, то скорее работник уйдет с этой фирмы;
- *субъективное искажение собственной квалификации или требований фирмы при принятии на работу* — если при поступлении на работу фирма или кандидат сознательно исказили предоставляемую информацию, то это становится источником будущих конфликтных ситуаций, которые будут препятствовать в будущем карьере сотрудника;
- *дискриминация на работе* — в России особенно часто работодатель проводит дискриминацию по возрасту или половому признаку (что запрещено на Западе). Естественно, такая политика фирмы негативно отразится на карьере работника;
- *неадекватная кадровая политика на фирме* — фирма может не уделять достаточного внимания вопросам профессионального роста, продвижения по службе и карьеры своих сотрудников. Такая фирма не проводит правильных систем подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации. Естественно, ориентированные на карьеру сотрудники начнут уходить с фирмы;
- *недостаток информации о фирме и о работе* — в тех случаях, когда у кандидата изначально отсутствовала необходимая информация относительно будущей работы или если она не отражала весь комплекс обязанностей и требований, то это порождает расхождения между ожиданиями и вознаграждениями с каждой стороны. Неправильные выводы делают обе стороны уже во время процесса найма. Скорее всего, впоследствии у сотрудника возникнут сложности с продвижением по службе.

Внешние факторы. К внешним факторам относятся общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки и т.д.); престижность развития карьеры и пр.; правительственные требования, предписания, законы; конъюнктура рынка труда и рынка образовательных услуг, экономические условия и т.д. Так, зарубежным исследователям удалось установить интересную закономерность: подвижность сотрудников внутри или между организациями высока в период экономического про-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

цветания, а во время экономического спада этот феномен отмечается значительно реже[64].

Иногда решающую роль в развитии карьеры может сыграть случай, удача и т.д.

Многообразие факторов, их комбинации применительно к отдельным работникам обусловливают и многообразие типов трудовой карьеры работника.

Типы трудовой карьеры. Определение типов карьерного роста имеет не только теоретическое, но и большое практическое значение для специалистов по кадрам. В частности, знание возможных типов трудовой карьеры позволяет:

- выработать наиболее подходящий путь развития карьеры с учетом наибольшего числа характеристик работников, условий окружающей среды;
- прогнозировать трудовое поведение работника;
- продолжить карьерную линию работников, приходящих в организацию со стороны;
- встроить процесс планирования карьеры в общую стратегию организации, а также решить ряд других, не менее важных задач в сфере развития персонала.

Обычно различают два основных типа карьеры — профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков, т.е. становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле (в своей отрасли деятельности), которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (овладение одной областью человеческого опыта, выбранной в начале профессионального пути) или по линии трансформации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное с расширением инструментария и областей деятельности). Профессиональная карьера характеризуется тем, что сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях. Некоторые исследо-

[64] См.: *Nicolson N. and West M.A. Managerial Job Change: Men and Women in Transition, Cambridge: Cambridge University Press*, 1988.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ватели определяют профессиональную карьеру как последовательность должностей, занимаемых человеком в течение жизни[65].

Внутриорганизационная карьера[66] охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. При этом внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

- *вертикальное* — подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- *горизонтальное* — либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);
- *центростремительное* — данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Это движение к руководству организации, например приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения; отдельные важные поручения руководства.

Профессиональная и внутрифирменная карьера тесно переплетаются (см.вставку 11.4).

Вставка 11.4

Соотношение профессиональной и внутрифирменной карьер

Дж. Ван Манен и С.Р. Барли, изучающие группу сотрудников, заинтересованных в своем продвижении по карьерной лестнице, приводят убедительные доказательства того, что такие сотрудники предпочитают строить карьеру сразу в двух плоскостях — в рамках своей профессии и в рамках организации, в которой они работают. Хотя эти потребности нельзя назвать взаимоисключающими, исследования показывают, что только те из сотрудников, которые смогут подчинить собственный профессиональный рост интересам компании и решению коммерческих задач, стоящих перед ней, имеют шанс

[65] См.: *Шекшня С.В.* Указ. соч.

[66] Некоторые исследователи подчеркивают, что это та же профессиональная карьера, только проходящая в рамках одной организации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

достичь высокого положения на служебной лестнице организации[67]. Зарубежными исследователями выявлена общая тенденция: специалисты высокого уровня становятся конкурентоспособными как на внутреннем, так и на внешнем рынке труда, поскольку их задействуют в деятельности специальных рабочих групп и в различных новейших проектах, в ходе работы над которыми они приобретают новые знания и навыки, позволяющие успешно достигать коммерческих целей.

Источник: Van Maanen, J. and S. Barley. Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. Research in Organizational Behavior, 1984. — № 6. — P. 287—365.

Однако существуют и другие подходы к классификации типов карьеры. Так, С.И. Сотникова выделяет следующие типы карьеры: целевая, монотонная, спиральная, мимолетная, стабилизационная, затухающая[68]. Критериями классификации здесь являются *статус* работника в организации и *уровень его компетентности* в определенной сфере деятельности.

Рассмотрим эти типы карьер:

- ***целевая*** — сотрудник раз и навсегда выбирает пространство для своего развития, планирует этапы своего продвижения к профессиональному идеалу, стремясь к его достижению. Происходит рост как статуса работника, так и его компетентности. С достижением определенного уровня компетентности работник переходит на новый статус;
- ***монотонная*** — сотрудник ставит перед собой цель достичь определенного статуса, и когда это происходит, не стремится подняться выше по служебной лестнице. Развитие идет по тому же принципу, что и в целевой карьере. Отличие — остановка в развитии сразу по достижении поставленной цели;
- ***спиральная*** — сотрудник меняет виды деятельности, поэтому развитие его компетентности начинается заново на этапе освоения нового вида деятельности, а статус продолжает расти с уже достигнутого уровня. Этот тип карьеры представляет собой совокупность ступенчатых карьер, повторенных на разных уровнях;
- ***мимолетная*** — перемещение работника с одного вида деятельности на другой происходит стихийно. При этом рост

[67] См.: *Dalthon G.W. and Tompson P.H. Novations: Strategies for Career Management, Glenview, IL: Scott Foresman*, 1984.

[68] См.: *Сотникова С.И.* Управление карьерой: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

компетентности каждый раз начинается с нуля, а статус может как понижаться, так и оставаться на прежнем уровне;

- ***стабилизационная*** — работник достигает определенного уровня, который не изменяется в течение достаточно долгого времени. Развитие карьеры идет ступенчато, как и в случае целевой или монотонной карьер;
- ***затухающая*** — сотрудник достигает определенного уровня, который через некоторое время начинает снижаться.

В зависимости от *стратегий, используемых работником для построения карьеры*[69], можно выделить такие ее типы:

- ***«крейсерская»*** — мощное поступательное непрерывное движение вперед. Начальным условием являются вложения в человеческий капитал, которые должны приносить большую отдачу в долгосрочном периоде;
- ***«паровозик»*** — в основном эта стратегия характерна для иностранных компаний. Человек приходит на начальную должность, а далее путем развития, в том числе и за счет компании, добивается все более высокого статуса и роста оплаты труда. Таким образом, компания выращивает собственных специалистов путем прикрепления все новых «вагончиков» знаний, навыков и умений;
- ***«ромашка»*** — для того чтобы добиться цели, т.е. захватить самую «сердцевину» цветка, необходимо не разбрасываться и подтянуть много ресурсов — «лепестков». Данный тип карьеры характеризуется движением по раз и навсегда выбранной линии. Карьера такого типа может начинаться еще в вузе с выбора факультета, профессии. Этот подход согласуется с концепцией инвестиций в человеческий капитал, т.е. человек, инвестируя в свой капитал, «подтягивая лепестки», добивается как можно большей отдачи;
- ***«осада»*** — так называемое «подсиживание», когда нижестоящий сотрудник путем закулисных интриг, махинаций и т.п. занимает место своего вышестоящего коллеги;
- ***«военная косточка»*** — эта стратегия требует от сотрудника минимум инициативы, знаний при максимуме «смирения», почтения к вышестоящим сотрудникам. Позволяет добиться повышения не за счет личных качеств, а только слившись с массой и ничем особенным не выделяясь;

---

[69] Эта классификация карьеры приводилась в ст. Бабяшкиной А., Колосовой С. Общее место на тропе войны // Карьера. — 2002. — № 4.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- ***«стратегия рывка»*** — этот тип стратегии требует от человека не тщательной и кропотливой работы, а единовременного напряжения всех сил и способностей. Он очень трудно осуществим, а после осуществления человеку нелегко удержаться на занятой должности, так как сил на дальнейшее развитие может не остаться.

Ряд авторов предлагает исследовать типы карьеры не по одному, а сразу *по нескольким критериям*[70]:

1) по скорости продвижения по служебной лестнице;

2) по последовательности занимаемых должностей:
   - прохождение всех без исключения ступеней иерархической лестницы;
   - пропуск промежуточных ступеней, как сразу всех, так и отдельных;

3) по личностному смыслу должностного продвижения:
   - самореализация;
   - самоутверждение;
   - власть.

4) по перспективной ориентации:
   - на вышестоящие должности (расширение влияния);
   - на сохранение занимаемой позиции;
   - на борьбу за потенциальную должность.

По этим критериям в России в начале 90-х гг. XX в. выделялись по меньшей мере восемь типов карьеры:

- ***суперавантюрная*** — очень высокая скорость должностного продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней. Возможно резкое изменение сфер деятельности. В этом типе карьерного роста можно выделить два подтипа: случайный (непредсказуемый) и совместный. Представители суперавантюрной карьеры ориентированы исключительно на рост и характеризуются ситуационно-личностными ориентациями. К *случайным* (или непредсказуемым) относятся карьеры, которые сложились вследствие удачного стечения обстоятельств. *Совместная* карьера основывается на движении за более сильным лидером или обеспечении быстрого продвижения членам семьи, друзьям;
- ***авантюрная*** — характеризуется пропуском не более двух должностных уровней при достаточно высокой скорости про-

[70] См.: *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2000.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

движения или существенным изменением сферы деятельности. Наличие среди управленцев сотрудников с данным типом карьеры свидетельствует о нестабильности организации;

- ***традиционная*** — поступательное движение вверх, сопровождающееся возможным пропуском одной должностной ступени, возможным понижением не более чем на одну должностную ступень;
- ***последовательно-кризисная*** — постоянная адаптация к переменам. Если адаптироваться не получается, то должностной уровень снижается, появляется ориентация на борьбу за сохранение занимаемых позиций и защиту личных интересов;
- ***прагматичная*** — частая смена сфер деятельности, места работы, с ориентацией на личные интересы и упрощенный подход к решению карьерных задач. Главным критерием становится собственная выгода;
- ***отбывающая*** — наступает в том случае, когда работник достиг вершины развития. Движение вниз нежелательно, а вверх — невозможно. В этом случае целью становится удержание позиции;
- ***преобразующая*** — ее связывают с «завоеванием мира». До некоторой степени этот тип сходен с авантюрной карьерой. Обычной является высокая скорость должностного продвижения, которое может быть и постепенным, и скачкообразным. Основу карьеры может составлять новая идея. В любом случае эта карьера ориентирована на будущее;
- ***эволюционная*** — продвижение осуществляется вместе с ростом организации, совмещаются личные и организационные интересы. В российских условиях этот тип часто сопряжен с жесткой конкурентной борьбой внутри организации.

Другие подходы к классификации типов карьеры представлены в табл. 11.9.

Стадии карьеры и этапы жизни. Необходимо различать типы карьеры и ее стадии. **Стадии карьеры** — это последовательные этапы, которые люди проходят в течение своей трудовой жизни.

В зарубежной научной литературе представлены многочисленные теории, затрагивающие проблемы «карьеры по жизни» и «трудовой карьеры», которые, по мнению большинства западных исследователей, можно разделить на три стадии[71]:

[71] См.: *Arthur M.B. and Kram K.E. Reciprocity at Work: the Separate yet inseparable Possibilities for Individual and Organizational Development, in M.B. Arthur, D.T. Hall and B.S. Lawrence, Handbook of Career Theory, Cambridge: Cambridge University Press*, 1989.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 11.9

Типы карьеры

Критерии классификации	***Типы карьеры***			
Период планирования	Долгосрочная	Среднесрочная	Краткосрочная	
Цели карьеры	Монетарная (материальная)	Статусная	Квалификационная	Властная
Реализованность	Идеальная	Потенциальная	Реальная	
Характеристики протекания карьерного процесса	Линейная, нелинейная	Устойчивая, неустойчивая	Прерывистая, непрерывная	Динамичная, статичная, стагнационная
Скорость реализации	Нормальная	Скоростная	«Десантная»	
Направление происходящих изменений	Прогрессивная (слабо растущая, восходящая)	Регрессивная (снижающаяся)		

1) ***ранняя карьера***, основной задачей которой является выяснение следующих вопросов:

- *для сотрудника организации*: каковы его способности, на что он может рассчитывать в будущем; понятие карьеры часто обозначает открытие того, что какая-то работа является критерием профессионализма и что он стал большим специалистом в этом деле;
- *для руководства организации*: ожидание проявления высокой энергичности и оптимизма при выполнении работы на техническом / профессиональном уровне;

2) ***средняя карьера***: сотрудники стараются изыскать возможность автономизировать свою работу и найти способы занять более видное и престижное место в организации; их отличает более сильная заинтересованность в успехе организации и способность сделать все от них зависящее для достижения этого результата;

3) ***зрелая карьера***, основной задачей которой для работников становится поддержание и сохранение достигнутого и передача своего опыта другим; сотрудники заинтересованы в поддержании продуктивности и производительности на высоком уровне, обеспокоены тем, чтобы их предложения организации по-прежнему были уместными и полезными.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Большинство отечественных авторов выделяют следующие взаимосвязанные этапы (стадии) карьеры[72]: предварительный, становления, продвижения, сохранения, завершения и пенсионный (табл. 11.10).

Таблица 11.10

Стадии карьеры и сопровождающие их потребности (в соответствии с теорией Маслоу)[73]

Этап карьеры	*Возраст, лет*	*Содержание этапа*	*Моральные потребности на этапе*	*Физиологические и материальные потребности на этапе*
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершения	После 60	Подготовка к уходу на пенсию, смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

[72] См., напр.: *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Указ. соч. — С. 410—412; Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.— М.: ЮНИТИ, 2000. — С. 281 и др.

[73] См.: *Травин В.В., Дятлов В.А.* Указ. соч.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Существует и другая классификация стадий (фаз) карьеры в зависимости от степени овладения профессией[74]:

- ***фаза оптации*** — человека волнует проблема выбора или перемены профессии; после выбора профессии эта фаза заканчивается;
- ***фаза адепта*** — человек осваивает выбранную профессию;
- ***фаза адаптации*** — работник находится в процессе привыкания к работе;
- ***интернал*** — опытный работник, который может самостоятельно справляться со своими функциями;
- ***мастер*** — работник способен решать трудные задачи, которые могут быть непосильными для его коллег;
- ***авторитет*** — известный мастер в профессиональной среде. Имеет высокие показатели квалификации;
- ***наставник*** — авторитетный мастер своего дела, который может передать свой опыт другим.

Исследователи Н. Николсон и М.А. Уэст[75] затрагивают вопросы, связанные с *процессом перехода* от одной должности к другой, подразумевающим следующие четыре стадии:

1) *подготовка* — ожидание и предвосхищение предстоящих перемен;

2) *столкновение* — переживание и осознание произошедших перемен на протяжении первых дней или недель после вступления в новую должность;

3) *приспособление* — последующее личное и служебное развитие, которое направлено на то, чтобы снизить профессиональное и личностное несоответствие новой должности;

4) *стабилизация* — устойчивая связь между личностью и профессиональной ролью.

Опираясь на опыт британских компаний, данные авторы отмечают, что стадию «стабилизации» можно опустить из-за стремительного перевода менеджеров с одной должности на другую.

---

[74] См.: *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала. — М.: Юристъ, 1998; Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — С. 284—285.

[75] См.: *Nicolson N. and West M.A. Transitions, Work Histories and Careers.* В книге: *M.B. Arthur D.T. Hall and B.S. Lawrence* (редакторы). Указ. соч.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

11.3.2. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА. ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

Управление карьерой сотрудников организации входит в состав методов управления человеческими ресурсами.

Существуют различные подходы к проблеме управления карьерой сотрудников в интересах развития организации. Так, Э. Мэйо, опираясь на опыт европейской компании *ICL*, высказывает мнение, что управление карьерным процессом является «организацией и воплощением организационных процессов, благодаря которым карьера отдельных сотрудников планируется и управляется таким образом, что это позволяет, с одной стороны, удовлетворить коммерческие интересы организации, а с другой — ответить предпочтениям и способностям отдельного сотрудника»[76].

Таблица 11.11

Системы управления карьерой по Э. Мэйо

Процессы индивидуального планирования карьеры	***Процессы совместного планирования карьеры***	***Организационные процессы***
Профессиональные консультации. Рабочие группы по планированию карьерного развития. Планы саморазвития сотрудника. Центры выявления карьерного ресурса	Анализ оценок и уровня развития. Ассесмент-центры для оценки потенциала. Центры развития. Совместное планирование карьеры	Процесс назначения. Системы карьера / ступень. Планирование преемственности, непрерывности карьеры. Реклама путей возможного развития. Планирование потребности в рабочей силе. Специальные схемы быстрого продвижения для перспективных сотрудников (*high flier*)

Источник: *Mayo A. Managing Careers: Strategies for Organizations, London: IPM Press*, 1991.

Управление карьерой следует начинать уже при приеме на работу, когда человеку задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя, а потенциальный сотрудник задает вопросы, отвечающие его целям, формулирующим его требования.

[76] См.: *Mayo A. Managing Careers: Strategies for Organizations, London: IPM Press*, 1991.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Планирование карьеры сотрудников может осуществляться с помощью различных моделей (рис. 11.1).

1-я стадия продвижения

а), б), в) — оператор автоматизированных установок ⇒
⇒ программист-ученик ⇒ программист

⇓

2-я стадия

а) программист ⇒ проектировщик системы ⇒ аналитик системы
б) программист ⇒ аналитик системы ⇒
⇒ специалист по продукции
в) программист ⇒ специалист по продукции ⇒
⇒ проектировщик системы

⇓

3-я стадия

а) аналитик системы ⇒ управляющий
б) специалист по продукции ⇒ управляющий по продукции
в) проектировщик системы ⇒ аналитик системы

⇓

4-я стадия

продвижение по управленческим должностям

Рис.11.1. **Модель карьеры в пределах «семьи» специалистов (корпорация «Вестингауз электрик»)**

Предусматриваются определенные сроки пребывания в той или иной должности. Каждой стадии продвижения соответствуют конкретные меры по развитию кадров: подготовка, повышение квалификации, тренировка профессиональных и управленческих навыков, самообразование, временное замещение вышестоящей должности.

Компании используют и более детализированные схемы с указанием возможных должностных позиций в организации (рис.11.2).

Зарубежные исследователи рассматривают карьеру как своеобразный «психологический контракт», т.е. сумму ожиданий всех участников трудовых отношений. При этом в нем выделяют «процедурную» справедливость, означающую, что при возникновении каких-либо конфликтов между сотрудниками начальство должно руководствоваться интересами обеих сторон, и «распределитель-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ную» справедливость — один сотрудник не хочет получать меньше за ту же работу, за которую другой работник получает больше[77].

При нарушении руководством организации «психологического контракта» у сотрудника возникает острое чувство несправедливости и, как результат, неудовлетворенности. Следовательно, руководство должно не давать обещания, которые потом не сможет выполнить, а создавать условия для справедливого выдвижения сотрудников на более высокие посты.

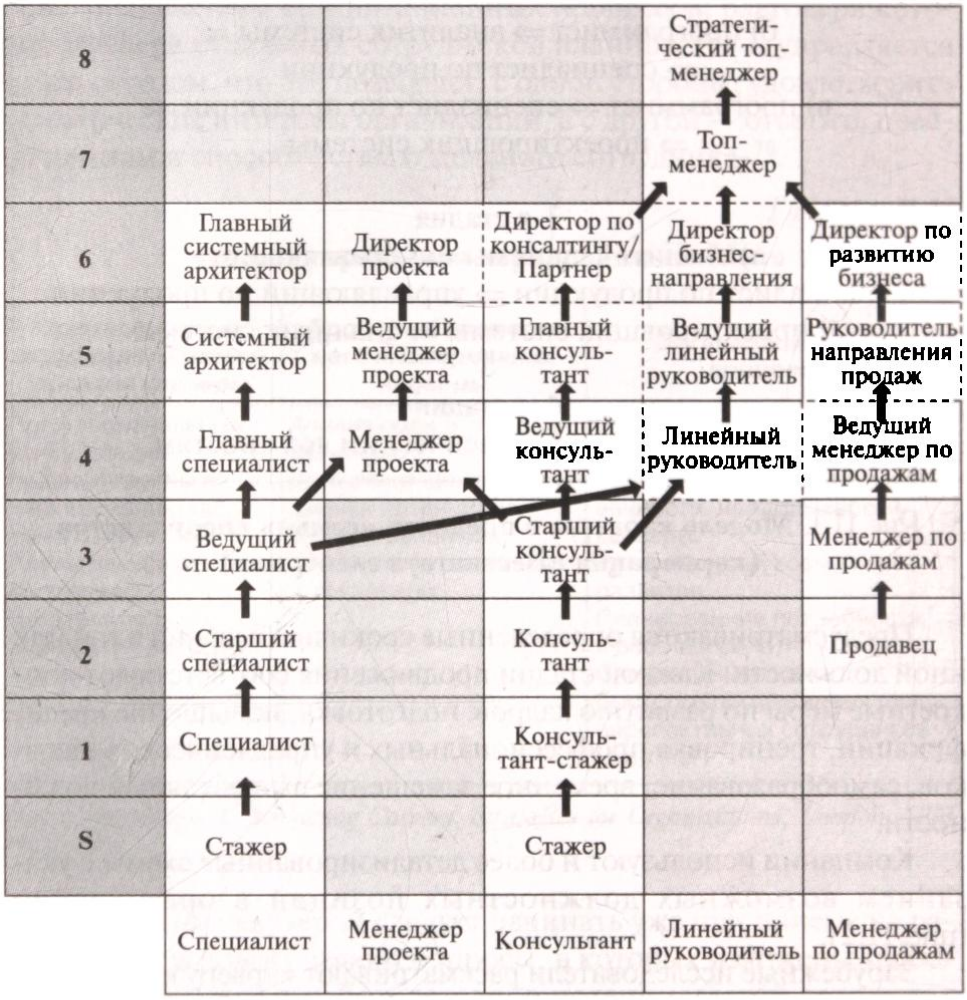


Рис. 11.2. **Схема карьерного роста в компании *IBS***

Источник: http://www.ibs.ru/content/rus/other_files/1735/art_picturl.gif

[77] См.: *Rousseau D.M. and Parks J.M. The contracts of individuals and organizations.* В кн.: *L.L. Cummings and B.M. Staw* (редакторы), *Research in Organizational Behavior.* 1993. — *V.* 15. — *P.* 1—43. *Greenwich, CT: JAI Press Inc.*, 1993.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Пример того, как компании содействуют развитию карьеры сотрудников, приведен во вставке 11.5.

Вставка 11.5

Как компании содействуют развитию карьеры сотрудников

В *3Com* большая часть отделов проводит еженедельные совещания о состоянии дел фирмы. Такие совещания помогли большинству из 40 сотрудников отдела управленческих информационных систем (*MIS*), которые поддерживали компьютерную сеть компании *3Com*, совершить плавные преобразования, когда в апреле *3Com* сменила операционную систему сети с *3+Open* на *Natware and Lotus notes*. Они к этому моменту уже знали, что подобные изменения не за горами, что это потребует от них новых навыков и умений или увольнения, и что компания даст им время и ресурсы для выработки этих новых навыков и умений. «Подавляющее большинство с интересом ждали осуществления перемен и освоения новых навыков и умений, — говорит Дебра Энгиль, вице-президент *3Com*, в чью сферу ответственности входили управленческие информационные системы и людские ресурсы. Только некоторые оставили отдел — те, кто не хотел ничего менять и чувствовал, что не может».

Компания должна помогать людям изучать возможности получить работу, содействовать непрерывному обучению и перемещению по службе, и если уж на то пошло, поддерживать уволенных. *Raychem*, например, создала внутреннюю компьютерную сеть, объединившую свыше 360 работников по всей организации, которые охотно выделят время для беседы с сотрудником, желающим узнать о природе их работы и требованиях, которые рабочее место предъявляет к сотруднику. Их имена и информация о квалификации содержатся в компьютерной базе данных.

Apple позволяет людям попробовать себя на различных рабочих местах, заменяя тех, кто взял отпуск для повышения квалификации. Большинство компаний, которые мы изучали, делают информацию о появившихся вакансиях внутри организации и за ее пределами доступной для всех своих сотрудников. В дополнение к этому эти компании предоставляют справочные материалы и проводят тренинг, чтобы помочь работникам разработать их планы профессионального роста и развить их навыки написания резюме и прохождения интервью. Эти компании также привлекают экспертов, чтобы те рассказали о тенденциях на рынке. Такая поддержка, которую можно сделать доступной в «Центре карьеры» или в компьютерной сети, связывающей операционные подразделения компании, — необходима. Она не только помогает работникам найти новую работу внутри организации (а, если понадобится, то и за ее пределами), но и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

позволяет измерить относительный уровень своих навыков и умений.

Источник: *Waterman R., J. Waterman, B. Collard. Toward a Career-Resilient Workforce // Harvard Business Review* 72(4) (*pp.* 87—95).

Эффективная система управления карьерой должна включать три взаимосвязанные подсистемы:

- *исполнители (работники)* — сведения о способностях, интересах и мотивах работников (сотрудников);
- *работы (рабочие места, должности)* — сведения о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для предприятия (организации);
- *информационное обеспечение управления* — сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должности, которые способствуют достижению соответствия запросов исполнителей и характеристик работ.

Выделяют *два сценария* развития управления карьерой в перспективе[78].

1) усиление расхождений в управлении карьерой как со стороны организации, так и со стороны сотрудников. Это означает, что интересы организации связаны с достижением коммерческих целей, а интересы сотрудников — с удовлетворением их личных потребностей. Поэтому заключаемые между ними контракты должны будут учитывать конкретные задачи и сроки исполнения, условия достижения целей для каждой из сторон;

2) возрождение «контракта отношений», при котором карьера будет развиваться как процесс постоянного пересмотра «психологического контракта», обговариваемого в случае каких-либо изменений в жизни как сотрудника, так и организации. На наш взгляд, это наиболее перспективный вариант сценария как для развития карьеры сотрудников, так и для развития организации.

Успешность или неуспешность карьеры зависит прежде всего от того, в какой степени работник смог реализовать свои цели, которых он стремился достичь в трудовой деятельности. В этой связи необходимо отметить, что *цели* карьеры всегда определяются ин-

[78] См.: П. Хэрриот. Карьера — В кн.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — С. 674—675.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дивидуально. В большинстве случаев (однако, не всегда) работник стремится к тому, чтобы[79]:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и типу его профессиональной личности и поэтому доставляли моральное удовлетворение;
- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- условия работы усиливали его возможности и развивали их;
- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивался;
- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством.

Следовательно, целью карьеры нельзя назвать только область деятельности, определенную работу, должность или место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание — цели карьеры определяются причиной желания человека иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. При этом формирование целей карьеры — процесс постоянный, так как цели карьеры меняются по мере того, как меняется сам человек, его система ценностей с ростом его квалификации и т.д. Потребности человека, его жизненные цели, а следовательно, и цели карьеры различаются и по времени.

Исходя из степени реализации поставленных целей возникает удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудника своей карьерой, на которую также оказывают влияние следующие факторы:

- степень востребованности профессиональных навыков и знаний сотрудника;
- степень соответствия планов организации и планов самого сотрудника относительно его карьерного продвижения;
- степень уверенности сотрудника в своем будущем карьерном продвижении в рамках организации;
- справедливость при оплате труда по сравнению с оплатой труда других сотрудников организации, выполняющих такую же работу;
- справедливость при оценке выполненной работы и при выдвижении сотрудников на более высокие посты.

[79] См.: Справочник директора предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1996. — С. 360; Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — С. 306.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Удовлетворенность сотрудника своим карьерным продвижением взаимосвязана с такими понятиями, как удовлетворенность трудом и карьерные обязательства.

В свою очередь, от уровня этой удовлетворенности зависят трудовое поведение работника, его мотивация к труду, и, в конечном итоге, эффективность деятельности компании по управлению карьерой сотрудника.

РЕЗЮМЕ

Адаптация нового работника в организации — это многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственно к социальной среде, основывающийся на постепенной «врабатываемости» сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях и совершенствовании деловых и личных качеств работника.

Видами адаптации являются профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая и организационно-экономическая.

Основные цели адаптации новых работников — уменьшение стартовых издержек; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником; сокращение текучести кадров; экономия времени непосредственного руководителя и коллег по работе; развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Традиционно в программе адаптации работников выделяют следующие *основные направления*: введение в организацию; введение в подразделение; введение в должность.

Условно процесс адаптации можно разделить на *четыре этапа*: оценка уровня подготовленности новичка; ориентация; действенная адаптация; функционирование.

К *мерам*, способствующим сокращению периода адаптации и ее негативных последствий, относятся качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных работников и, в частности, профессиональный отбор кадров; объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников); престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации; гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации; организация системы профессиональ-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

но-квалификационного продвижения работников на предприятии; наличие отработанной системы внедрения новшеств; мероприятия по приспособлению среды к человеку; создание специализированных служб адаптации кадров; отработанность организационного механизма управления процессом адаптации.

Управление процессом адаптации — это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Задача управления адаптацией — ускорение процесса адаптации, снижение негативных моментов, ее сопровождающих.

Управление трудовой адаптацией включает *три организационных элемента*: структурное закрепление функции управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией и информационное обеспечение процесса адаптации.

Развитие организации невозможно без развития ее сотрудников, которое осуществляется прежде всего в форме *внутрифирменного обучения*.

Разработка и реализация программ внутрифирменного обучения включает в себя такие *этапы*, как определение потребности в обучении и его целей, проведение обучения силами самой организации или с помощью внешних обучающих организаций и оценка результатов обучения.

Выявление потребности в обучении осуществляется на основе анализа проблем организации, анализа стоящих перед ней задач и анализа личности сотрудников. Чаще всего анализ потребности в обучении проводится путем сопоставления имеющегося уровня развития компетентности сотрудника и того уровня компетентности, который является обязательным для выполнения его трудовой функции.

Обучение может быть организовано как силами самой организации, так и с помощью внешних обучающих организаций. При выборе *внешней* обучающей организации важно учитывать статус учебного заведения, предлагаемый ассортимент обучающих программ по видам, направлениям, формам и процедурам обучения, наличие единых стандартов работы преподавателей, сопровождающий сервис, сертификацию обучения, вид документа об обучении, рекомендации, стоимость программы, форму оплаты. Анализ качественных характеристик преподавательского состава внешней обучающей организации целесообразно проводить с учетом основных уровней компетентности, характерных для данного вида профессиональной деятельности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Если обучение проводится *силами самой организации*, необходимо определить систему взаимоотношений в сфере обучения персонала между отделом по работе с персоналом и линейными руководителями обучаемых сотрудников; размер денежных средств, выделяемых на реализацию программ обучения, методику расчета объема финансирования обучения, продолжительность программ обучения по категориям персонала, численность обучаемых и т.д.

Выбор метода обучения осуществляется в соответствии с характеристиками обучаемых и поставленными целями. Обучение может проводиться как непосредственно на рабочем месте, так и вне его. Методы обучения на рабочем месте — обучение в процессе работы, наставничество, стажировки, рабочая ротация. Методы обучения вне рабочего места делятся на традиционные (пассивные) и современные (активные). К первой группе относятся лекции, доклады с последующим обсуждением, семинары, учебные кино- и видеофильмы; ко второй группе — тренинги, программированное обучение, компьютеризированное обучение, работа над проектом, кружки качества, интегрирование целей, конференция-конфронтация, межгрупповая работа, деловые и ролевые игры, поведенческое моделирование (имитации), разбор практических ситуаций (*case-study*), разбор «корзины входящих бумаг».

При выборе метода (или методов) обучения важно учитывать не только их сравнительную эффективность, но и возрастные особенности обучаемых.

Процесс *оценки эффективности* программ обучения целесообразно разбить на две подсистемы: оценка качества программы и процесса обучения; оценка результатов программы обучения.

Оценка качества программы обучения состоит в оценке учебной цели, содержания программы, методов, методических пособий. Наряду с этим система оценки качества программы обучения должна включать в себя оценку степени освоения знаний, навыков и умений, предложенных программой; оценку изменения поведения сотрудников; изучение реакции участников — понравилась ли программа обучаемым; анализ степени влияния обучения на результат деятельности фирмы.

Система оценки *результатов программы обучения* включает в себя две подсистемы: оценку по степени реализации поставленной цели и оценку по функции максимизации отдачи от обучения персонала.

Методы анализа результативности по степени достижения цели зависят прежде всего от содержательных характеристик поставленных целей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Оценка отдачи *от обучения персонала* (внутрифирменных инвестиций в человеческий капитал) может быть осуществлена как с позиций работника, так и с позиций фирмы. Базовой моделью, описывающей *оценку работником* отдачи от обучения, является модель Г. Беккера, которая учитывает текущую стоимость потерь индивида в заработной плате во время обучения и текущую стоимость выигрыша в заработной плате после обучения. В этой модели при принятии решения об обучении индивид учитывает влияние только одного фактора — уровня заработной платы до и после обучения.

Основу модели оценки отдачи от образования *с позиции фирмы* составляет разделение всех инвестиций в человеческий капитал на инвестиции в общий и в специфический человеческий капитал. Исследования показывают, что предприниматели разделяют с работником затраты на общее обучение персонала и что при этом большинство программ обучения, финансируемых предпринимателями, являются общими по своей сути. Кроме того, существует положительное и статистически значимое влияние общего обучения на уровень производительности, в то время как специфическое обучение такого влияния не оказывает.

Для оценки эффективности внутрифирменного обучения используются *методы эконометрического*, а также *инвестиционного анализа*. При этом компании ориентированы в большей степени не на использование в качестве оценки эффективности программ обучения расчета внутренней нормы отдачи (внутренняя норма прибыли — *IRR*) или чистой приведенной стоимости (*NPV*), а на использование методов анализа эффективности, разработанных на базе данных бухгалтерского учета (расчет показателя срока окупаемости — *PP* и показателя «прибыль на капитал» (*ROI* или *AROR*).

Различные подходы к оценке эффективности обучения, используемые параллельно, позволяют провести всестороннюю оценку программы обучения и оценить ее влияние на результат деятельности организации, на уровень ее экономического и социального развития.

Наряду с обучением персонала в настоящее время все более значимую роль в достижении организацией своих стратегических целей начинает играть *развитие карьеры сотрудников*. Традиционно под карьерой понимается фактическая последовательность занимаемых работником ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе). Такое понимание трудовой карьеры соответствовало стабильной ситуации на рынке и стабильной структуре

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

организации. В современных условиях представление о карьере меняется — теперь работники должны быть привержены идее постоянного обучения, чтобы не отстать от темпа перемен, должны брать на себя ответственность распоряжаться своей собственной карьерой.

При этом на успешность карьеры влияют *личностные*, *внутрифирменные* и *внешние факторы*. К первой группе относятся личностные качества человека, возраст, приобретенные в процессе трудовой деятельности знания, навыки, профессиональный тип личности человека, который во многом предопределяет выбор сферы деятельности; ко второй группе — организационная структура компании, тип ее организационной культуры, технико-технологические факторы и т.д.; к третьей — общепринятые социальные ценности, престижность развития карьеры, законы, конъюнктура рынка труда и рынка образовательных услуг, экономические условия и т.д. Иногда решающую роль в развитии карьеры может сыграть случай, удача и т.д.

Многообразие факторов, их комбинации применительно к отдельным работникам обусловливают и многообразие *типов трудовой карьеры* работника. Обычно различают два основных типа карьеры — профессиональную и внутриорганизационную, хотя последнюю можно рассматривать в качестве разновидности профессиональной. Существуют и другие подходы к классификации типов карьеры. Так, в зависимости от статуса работника в организации и уровня его компетентности в определенной сфере деятельности выделяют целевую, монотонную, спиральную, мимолетную, стабилизационную и затухающую карьеру.

Существуют следующие взаимосвязанные *этапы* карьеры: предварительный, становления, продвижения, сохранения, завершения и пенсионный.

Система управления карьерой должна включать три взаимосвязанные подсистемы: исполнители (работники), работы (рабочие места, должности) и информационное обеспечение управления.

Успешность или *неуспешность карьеры* зависит от того, в какой степени работник смог реализовать свои цели, которых он стремился достичь в трудовой деятельности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. **В чем проявляется активная и пассивная адаптация работников к производственной среде?**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Каковы объективные и субъективные показатели, характеризующие отдельные стороны трудовой адаптации?
3. От каких факторов зависит продолжительность периода трудовой адаптации и в чем суть процесса управления ею?
4. Каким образом определяется потребность во внутрифирменном обучении работников?
5. Какие цели может преследовать программа внутрифирменного обучения и каковы основные этапы ее разработки?
6. Какие подходы используют организации для оценки эффективности программы обучения?
7. Что такое дистанционное обучение? Какие новые возможности оно открывает?
8. Каковы модели планирования трудовой карьеры?
9. Какие типы карьеры имеют наибольшее распространение среди выпускников экономического факультета МГУ?
10. Какова структура карьеры работника, каковы этапы в карьере персонала фирмы?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала. – М.: Юристъ, 1998.
2. *Гимпельсон В., Капелюшников Р., Лукьянова А.* Спрос на труд и квалификацию в промышленности: между дефицитом и избытком. Препринт WP3/2007/03 Серия WP3 Проблемы рынка труда. — М.: ГУ ВШЭ, 2007.
3. *Десслер Г.* Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1997.
4. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 1999.
5. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Современные персонал-технологии. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2001.
6. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, 1998.
7. *Маусов Н.К., Кокорев И.А., Ламскова О.М.* Мотивация и карьера персонала. — М., 1998.
8. *Молл Е.* Управленческая карьера в России // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — V. 6.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

9. *Моргунов Е.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-синтез"», 2000.
10. *Николсон Н.* Развитие карьеры в организации: проблемы и опыт передовых компаний Запада // Проблемы теории и практики управления. 1992. — № 1.
11. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом. — М.: Финстатинформ, 1997.
12. *Самоукина Н.В.* Карьера без стресса. — СПб.: Питер, 2003.
13. *Самоукина Н.В., Туркулец Н.К.* Коучинг — ваш проводник в мире бизнеса. — СПб: Питер, 2004.
14. *Сенге П.* Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.
15. *Сенге П.* Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. — М.: Олимп-Бизнес, 2004.
16. *Сотникова С.И.* Управление карьерой: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.
17. *Строганов Р.* Некоторые особенности «накопления человеческого капитала» в современной России — *http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?wciom.*
18. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссенен Й.Х. Управление по результатам: Пер. с финск./Общ.ред. и предисл. Я.А. Лейманна. — М.:Прогресс, 1993.
19. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. — М.: «*HRC*. Кадровый клуб». «Книжный мир», 2001.
20. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2000.
21. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002.
22. *Фитценц Я.* Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. — М.: Вершина, 2006.
23. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. — М., 2000.
24. *Barret A., O'Connell P.J. Does Training Generally Work? The Returns to in-company Training // Industrial and Labor Relations Review, Vol.* 54. — № 3. — 2001.
25. *Daniel C. Feldman, Darla Moore. Career coaching : What HR Professionals and Managers Need to Know // Human Resource Planning.* — 2001. — V. 24 (1).
26. *Lazear E.P. Personnel Economics for Managers, 1998 — Chapter 6. The Theory of Human Capital.*
27. *Robert H. Waterman, Jr., Judith A. Waterman, Betsy A. Collard. Toward a Career-Resilient Workforce // Harvard Business Review 72(4).*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел V

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА И ПОСТРОЕНИЕ РАБОТ

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 12

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТ

12.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Организация труда на предприятиях и в организациях — это определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, конкретные формы и методы взаимодействия работников друг с другом и со средствами производства для достижения целей организации.

Значение рациональной организации труда в современных условиях трудно переоценить. Развитие рыночных отношений, формирование нормальной конкурентной среды приводят к росту заинтересованности хозяйствующих субъектов в снижении издержек производства на основе внедрения новой техники и технологии, повышения уровня организации трудовых процессов, оптимального использования трудового потенциала работников.

12.1.1. ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Организация труда может рассматриваться и как особый вид деятельности, и как ее результат.

Организация труда имеет естественно-техническую и социально-экономическую стороны. *Естественно-техническая сторона* организации труда задается параметрами технологического процесса, оборудования, техническими требованиями к качеству продукции. В главе 5 вопрос о влиянии технологии на организацию труда уже рассматривался, поэтому в данной главе основное внимание будет уделено социально-экономической стороне организации труда.

Социально-экономическая сторона организации труда предопределяется внешней рыночной средой функционирования предприятия (организации) и внутрипроизводственными социально-тру-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

довыми отношениями, влияющими на результативность труда работников.

Организация труда как многоплановый, сложный процесс включает ряд направлений деятельности, или элементов (см. табл. 12.1).

Таблица 12.1

Основные элементы организации труда

Элементы	***Содержание***
Разделение труда и координирование трудовой деятельности (кооперация)	Распределение работников по объединенным в определенную систему трудовым функциям и рабочим местам, а также соответствующая группировка и комбинирование работников в производственные коллективы
Нормирование труда	Установление величины затрат рабочего времени, необходимых для выполнения определенного объема работы (функции)
Организация и обслуживание рабочих мест	Рациональная планировка и оснащение рабочих мест, отвечающие антропометрическим данным человека и его эстетическому восприятию; эффективная система обслуживания рабочих мест, позволяющая устранять потери рабочего времени и лучше использовать оборудование; аттестация и рационализация рабочих мест
Создание благоприятных условий труда	Устранение вредности производства, тяжелых физических, психологических и эмоциональных нагрузок, эстетизация производственной среды, создание по возможности комфортных условий для трудовой деятельности
Эффективное использование рабочего времени	Оптимизация режимов труда и отдыха, выявление резервов сокращения потерь рабочего времени, внедрение гибких систем рабочего времени
Рационализация трудовых процессов, внедрение оптимальных приемов и методов труда	Изучение трудовых процессов с применением различных способов и технических средств, отбор наиболее рациональных приемов и методов труда, их совершенствование и внедрение путем организации производственного инструктажа, обучения
Построение эффективной системы мотивации работников и оплаты труда	Формирование современных компенсационных пакетов, соответствующих структуре мотивов, стимулов и потребностей работников

Организация труда призвана решать разные **задачи** в зависимости от уровня:

- ***на народнохозяйственном уровне*** — обеспечение возможно более полного использования трудового потенциала общества путем создания необходимых экономических, институциональных и иных предпосылок для обеспечения эффективной

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

структуры занятости населения, распределения работников по отраслям, территориям и видам деятельности;

- ***в пределах предприятия*** — рациональное проектирование трудовых процессов, правильная расстановка работников на производстве на основе разделения труда и функциональной гибкости работников; достижение согласованной деятельности — кооперации при осуществлении строгой количественной пропорциональности трудовых затрат на взаимосвязанных участках производства;
- ***на отдельном рабочем месте*** — внедрение наиболее прогрессивных приемов и методов труда, рациональное содержание всего комплекса трудовых операций, правильное устройство и планировка рабочего места, равномерное и бесперебойное обеспечение его всем необходимым для работы, создание надлежащих санитарно-гигиенических и эстетических условий.

Эта деятельность должна строиться в соответствии с определенными **принципами**, которые разделяются на общие, частные и специфические.

К ***общим*** принципам организации труда относятся принципы научности, единства экономических и социальных целей.

Принцип научности подразумевает, с одной стороны, необходимость системного подхода к анализу отдельных элементов организации труда, а с другой стороны, комплексность при решении вопросов организации труда, включающий всесторонний подход с точки зрения многих научных дисциплин, занимающихся вопросами организации труда, функционирования человека в производственной среде, в трудовом коллективе.

Принцип единства экономических и социальных целей предусматривает, что организация труда, нацеленная на минимизацию затрат, рост конкурентоспособности и прибыльности компании, должна обеспечивать в то же время гуманизацию трудовой сферы, создание условий для полноценной трудовой деятельности, приносящей удовлетворение и достойное вознаграждение.

Частные принципы относятся к отдельным элементам организации труда (например, к принципам организации рабочих мест относятся полное и комплексное оснащение рабочих мест, рациональная планировка, удобство обслуживания, хороший обзор оборудования и т.д.).

Специфические принципы применяются к отдельным отраслям деятельности и видам работ (малярные, кузнечные, учетные и т.д.).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

12.1.2. ТРУДОВЫЕ ПРОЦЕССЫ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Под **трудовым процессом** подразумевается совокупность взаимосвязанных действий человека в ходе создания материальных благ или оказания услуг, направленных на достижение законченного результата труда на конкретном рабочем месте и в четко очерченный промежуток времени. В свою очередь эти действия могут рассматриваться как осуществляемые в определенной последовательности приемы и методы труда.

Наука и практика выработали достаточно мощный инструментарий анализа и проектирования трудовых процессов, позволяющий решать вопросы установления состава и последовательности выполнения определенных работ (функций), определения меры необходимого труда и меры соответствующего адекватного вознаграждения, рациональной организации, оснащения и обслуживания различных рабочих мест и других вопросов, образующих предметное поле организации труда. Однако необходимо учитывать, что трудовые процессы существенно различаются, что не может не отразиться на выборе конкретных форм их проектирования и организации. В этой связи в качестве отправного пункта работы по рациональной организации труда должно рассматриваться исследование трудовых процессов, которое включает в себя их классификацию, анализ, структуризацию и проектирование.

Трудовые процессы могут ***классифицироваться*** по ряду признаков (табл. 12.2).

Таблица 12.2

Классификация трудовых процессов

Признаки классификации	***Классы процессов***
Характер предмета и продукта труда	Вещественно-энергетические (трудовые процессы рабочих). Информационные (трудовые процессы служащих)
Выполняемые функции	Трудовые процессы рабочих, занятых: • выпуском продукции основных цехов (производств); • выпуском продукции вспомогательных цехов (производств); • обслуживанием оборудования и рабочих мест в основных и вспомогательных цехах (производствах). Трудовые процессы служащих: • руководителей; • специалистов; • технических исполнителей

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 12.2

Признаки классификации	Классы процессов
Участие работников в воздействии на предмет труда (уровень механизации труда)	Ручные. Машинно-ручные. Машинные. Автоматизированные

Источник: *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — М.: НОРМА, 2001. — С. 159.

Весьма важной с практической точки зрения является классификация видов трудовых процессов в зависимости от характера выполняемых заданий, предложенная В. Лауригом[1] (табл. 12.3).

Таблица 12.3

Основные виды трудовых процессов в зависимости от выполняемых заданий

	Виды трудовых процессов				
	Преимущественно физический труд		Преимущественно информационно-мыслительный труд		
	Мускульный	*Сенсомоторный*	*Реактивный*	*Комбинаторный*	*Творческий*
Чем характеризуется производственный процесс? Что требуется от работника?	Отдача мускульной силы, «работа» в механическом смысле	Движения рук и/или предплечья с определенной точностью, сила значения не имеет	Сбор и переработка информации, при необходимости реагирование	Сбор, переработка информации, превращение ее в другие виды информации, передача	Создание новой информации, при необходимости — ее передача
Какие органы преимущественно испытывают нагрузку?	Мускулы (большие группы мышц), органы кровообращения, дыхания, костная система, сухожилия	Мускулы (малые группы мышц), органы чувств, сухожилия	Органы чувств (частично мышцы)	Органы чувств, умственные способности	Умственные способности
Примеры работ	Перенос грузов	Монтажные работы, набор текстов	Наблюдение, контроль	Работа на телефоне	Решение проблем, изобретательство

[1] См.: *Laurig W. Grundzuge der Ergonomie: Einfuhrung. 4 Auflage. Berlin, Beuth*, 1992.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По характеру выполняемых заданий информационно-мыслительная деятельность существенно отличается от физического труда. Для нее характерны более высокий уровень нервно-психических нагрузок, ответственности, необходимость поддержания высокого уровня активного внимания, развития памяти, наличия творческого потенциала. Кроме того, весьма важными характеристиками информационно-мыслительного труда с точки зрения определения подходов к его рациональной организации являются нецикличность (а часто и уникальность) выполняемых заданий (функций), их разнообразие, наличие часто лишь косвенных, невещественных показателей результатов труда, а также значительно большего, чем при физическом труде, временного лага между приложением трудовых усилий и получением результата. Исходя из этих особенностей иногда высказывается мнение о том, что подобные трудовые процессы не поддаются регламентации. Однако несмотря на имеющиеся особенности, при анализе и проектировании таких трудовых процессов могут использоваться общие подходы и принципы.

Анализ трудовых процессов начинается с их деления на составляющие в такой последовательности: общий трудовой процесс ⇒ часть трудового процесса ⇒ стадия трудового процесса ⇒ операция ⇒ трудовые приемы ⇒ трудовые действия ⇒ трудовые движения (микроэлементы) (см. вставку 12.1).

ВСТАВКА 12.1

Пример анализа трудового процесса

Общий трудовой процесс — строительство коттеджа. **Части** этого трудового процесса — планировка, строительство каркаса, возведение крыши, установка сантехники, отделочные работы и т.д. Каждая из этих частей (установка сантехники) далее подразделяется на **стадии** трудового процесса (установка кухонного оборудования, установка оборудования для ванной комнаты, для туалета и т.д.). Каждая из стадий делится на **операции** (например, установка кухонного оборудования включает в себя монтаж мойки, вентиляционной системы и т.д.). Каждая из операций в свою очередь делится на **трудовые приемы** (например, подключение мойки предполагает подключение холодной и горячей воды, канализации и т.д.). Далее каждый из приемов (например подключение холодной воды) делится на **трудовые действия** (измерение труб, их обрезка, нарезка резьбы, навинчивание муфт и т.д.). Наконец, каждое из трудовых действий (например обрезка труб) делится на **микроэлементы, или**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

трудовые движения (дотянуться до трубы, взять ее, перенести в зажимное устройство, закрепить, отпустить).

На основании анализа трудовых процессов осуществляется их ***проектирование*** — выбор на основе определенных методов и закрепление в документальной форме оптимального набора и хода выполнения трудовых функций, которые обеспечивали бы синхронизацию технологических и трудовых операций, координацию персонала в рамках организационной структуры.

Проектирование трудовых процессов зависит от отрасли, типа производства, вида деятельности, характеристик конкретного рабочего места и т.д. Так, работа по проектированию трудового процесса в механосборочном производстве может состоять из следующих этапов: составление графиков материальных потоков и трудовых процессов по операциям; составление маршрутных карт, карт работы машин и операторов; изучение конкретных операций; составление пооперационных карт движений работника, киносъемка его действий и анализ кинокадров; пооперационное определение наилучших практических методов работы с учетом характеристик используемого оборудования, применяемых материалов и других условий труда.

В результате проектирования трудовых процессов каждый из них четко ***структурируется***. В качестве примера рассмотрим структуру трудового процесса «обработка заказов на поставку запасных частей» (вставка 12.2.)

ВСТАВКА 12.2

Пример структуры трудового процесса «Обработка заказов на поставку запасных частей»

Поступающие от клиентов заказы проверяются на соответствие номера заказчика данным реестра. Если номер не соответствует данным, заказ возвращается в общий отдел. При каждом соответствующем номере заказчика устанавливается наличие информации о нем в банке данных. Если информации нет, то заказ с соответствующей пометкой отправляется в общий отдел. Если информация имеется, на ее основе устанавливается платежеспособность заказчика. Если заказчик оказывается неплатежеспособным, то на заказе делается пометка о поставке наложенным платежом. Наряду с платежеспособностью проверяется также соответствие номеров заказанных деталей имеющейся спецификации. Если номер заказанной детали ей не соответствует, то делается соответствующая пометка

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и заказ возвращается в общий отдел. Если номер заказанной детали соответствует спецификации, проверяется возможность ее поставки. Если заказанные детали не могут быть поставлены, то выясняется возможность замены. Заказчика ставят в известность о возможной замене. В этом случае заказ возвращается в общий отдел. Далее проверяется наличие заказанных деталей на складе. Если их там нет, то отдается распоряжение о пополнении запаса недостающих деталей. Выписывается заказ на изготовление деталей, и его подтверждение отправляется заказчику, а сам заказ передается в производственный отдел. Через определенное время из производственного отдела поступает сообщение об изготовлении заказанных деталей. В том случае, если все детали имеются на складе или поставлены с производства, выписываются сопроводительные документы и счет, которые передаются далее на отправку.

Наряду со словесной формой описания трудового процесса весьма удобной является графическая форма (рис. 12.1).

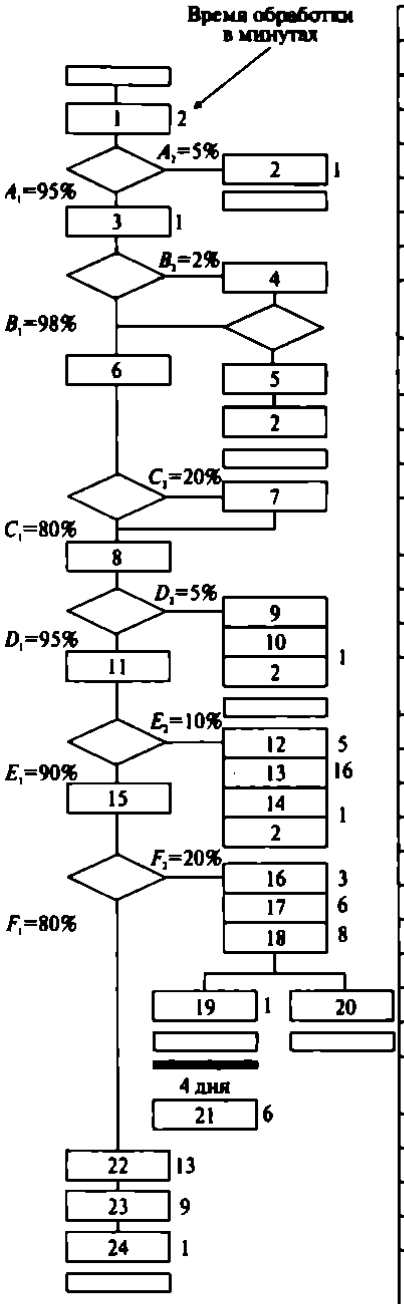
После завершения структуризации трудового процесса приступают к пооперационному определению наилучших практических ***методов работы*** с учетом характеристик используемого оборудования, применяемых материалов и других условий труда. С этой целью сравнивают методы, применяемые на одной и той же операции разными работниками, внедряют улучшения, проведенные каждым из них, осуществляют удобное расположение инструментов и деталей в рабочей зоне, рационализируют освещение и другие факторы окружающей среды, пересматривают планировки оборудования с устранением обратных перемещений и т.д.

В настоящее время происходит постепенный переход от «тейлористской» к «холистической», или целостной концепции организации трудовых процессов, т.е. от узкой специализации работников к разнообразию их трудовых функций. Появились и стали быстро развиваться теории, посвященные *анализу характеристик рабочих заданий* (*task characteristic theories*)[2]. Цель этих теорий — идентифицировать характеристики рабочих заданий, определить, каким образом эти характеристики комбинируются в различных видах работ, а также выявить взаимосвязь между этими характеристиками и мотивацией работников, их удовлетворенностью трудовой деятельностью и результатами работы. Некоторые из них больше известны как теории мотивации (см. гл. 2), однако, например, двухфакторная модель Ф.Герцберга и теория потребностей

[2] См.: *Steers R.M. and Mowday R.T. The Motivational Properties of Tasks. Academy of Management Review, October* 1977. *P.* 645—658.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



		Условные обозначения
	1	Проверить номер заказчика
A_1		Номер соответствует реестру
A_2		Номер не соответствует реестру
	2	Вернуть заказ в общий отдел
	3	Установить, есть ли данные по заказчику
B_1		Основные данные имеются
B_2		Основные данные отсутствуют
	4	Установить, имеются ли данные в банке данных
	5	Пометка на заказе «Основные данные отсутствуют»
	6	Проверить платежеспособность
C_1		Заказчик платежеспособен
C_2		Заказчик неплатежеспособен
	7	Пометка «Поставка наложенным платежом»
	8	Проверить номера деталей
D_1		Номера соответствуют спецификации
D_2		Номера не соответствуют спецификации
	9	Сделать пометку о несоответствующем номере
	10	Вернуть указание в общий отдел
	11	Проверить возможность поставки
E_1		Детали могут быть поставлены
E_2		Детали не могут быть поставлены
	12	Установить возможность замены
	13	Заготовить письмо
	14	Отправить письмо обратно в общий отдел
	15	Проверить, есть ли детали на складе
F_1		Детали находятся на складе
F_2		Деталей нет на складе
	16	Отдать распоряжение о пополнении запаса недостающих деталей
	17	Выписать заказ
	18	Выписать подтверждение заказа
	19	Отправить подтверждение заказчику
	20	Передать заказ в производственный отдел
	21	Обработать сообщение о заказанных деталях
	22	Выписать сопроводительные документы
	23	Выписать счет
	24	Передать материалы на отправку

Источник: Материалы REFA

Рис. 12.1. Структура трудового процесса «Обработка заказов на поставку запасных частей»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

достижения в значительной степени могут относиться также к теориям характеристик рабочих заданий. Поэтому далее мы остановимся на не рассмотренных ранее трех основных теориях характеристик рабочих заданий: 1) теории необходимых признаков заданий, 2) модели характеристик работ и 3) модели обработки социальной информации.

Теория необходимых признаков заданий (*Requisite Task Attributes Theory*) А.Н. Тернера и П.Р. Лоуренса[3] исходит из того, что работники предпочитают сложные комплексные работы, бросающие вызов их возможностям. Такие работы повышают уровень удовлетворенности и снижают абсентеизм. Сложность работ может быть измерена с помощью *шести характеристик*: разнообразие, автономия, ответственность, знания и навыки, требуемые социальные взаимодействия и дополнительные социальные взаимодействия. А.Н. Тернер и П.Р. Лоуренс обнаружили, что работники по-разному реагируют на различные типы работ. Так, работники, живущие в больших населенных пунктах, в меньшей степени реагируют на содержательные характеристики работы, чем жители небольших поселений. Причиной этого скорее всего является более широкий спектр интересов, не связанных с работой, у жителей больших городов.

В соответствии с ***моделью характеристик работы*** (*Job Characteristics Model*) Дж. Хэкмана и Г. Олдхэма[4], во многом основанной на предыдущей теории, любую работу можно описать с помощью *пяти ключевых характеристик*:

- разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы — та мера, в которой работа требует разнообразия действий, применения работником различных навыков и способностей;
- идентичность задач — степень законченности, идентифицируемости определенного объема выполняемых работ;
- значимость задания — мера влияния работы на жизнь или работу других людей;
- автономия — степень самостоятельности, независимости работника в определении графика работ и способа их выполнения;
- обратная связь — возможность получения ясной и четкой информации об эффективности выполняемой работы.

---

[3] См.: *Turner A.N. and Lawrence P.R. Industrial Jobs and the Worker* (*Boston: Harvard University Press*, 1965).

[4] *Oldham G.R., Hackman J.R. (1980). Work Design in the Organizational Context // Research in Organizational Behavior*, 2. — P. 247—278.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Наличие указанных характеристик формирует субъективное восприятие работы ее исполнителем, а оно, в свою очередь, влияет на его трудовую мотивацию и трудовое поведение. Так, первые три характеристики вызывают ощущение значимости работы, понимание ее смысла и целей; автономия обеспечивает ощущение ответственности за результаты работы, а обратная связь дает представление о реальных результатах рабочей деятельности. В результате формируется высокая внутренняя мотивация к работе и повышается степень удовлетворенности, что приводит к росту производительности и качества работы, снижает потенциальную текучесть и абсентеизм.

Однако связь между характеристиками работы и трудовым поведением опосредуется потребностями роста, которые у работников различны: работники с развитыми потребностями в самоуважении и самоактуализации будут сильнее реагировать на обогащение работ, чем работники с низкими потребностями в росте.

Практическая значимость данной модели состоит в том, что на ее основе можно с определенной степенью точности прогнозировать трудовое поведение работников. С этой целью используется *показатель мотивационного потенциала* (*Motivating Potential Score*):

$$M = [(р + и + з) / 3] \times а \times о, \qquad (12.1)$$

где M — показатель мотивационного потенциала; р — разнообразие навыков; и — идентичность задач; з — значимость задания; а — автономия; о — обратная связь.

Модель обработки социальной информации (*Social Information Processing Model*)[5] исходит из того, что работники основывают свое отношение к работе в большей степени на ее субъективном восприятии, чем на ее объективных характеристиках. Они адаптируют свое отношение к работе и трудовое поведение в ответ на социальные сигналы, подаваемые теми, с кем они вступают в контакты — коллегами, руководителями, друзьями, членами семьи или покупателями. Мотивация и удовлетворенность работника могут существенно изменяться под воздействием, например, высказываний коллег или руководителя о наличии или отсутствии таких особенностей работы, как сложность, автономия или возможность самовыражения. Поэтому менеджеры должны уделять повышенное

[5] См.: *Salancik G.R. and Pfeffer J. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design, Administrative Science Quarterly, June* 1978. — *P.* 224—253.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

внимание разъяснению рабочим того, насколько интересной и необходимой является их работа. Особенно это важно в отношении вновь принятых сотрудников, которые в большей степени подвержены влиянию социальной информации, чем опытные работники.

12.1.3. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Формы трудовых процессов различаются в зависимости от состава используемого оборудования, количества выполняемых функций, состава исполнителей и т.д. Выделяют такие формы организации труда, как **индивидуальная** (и такие ее разновидности, как совмещение профессий, совмещение трудовых функций, многостаночное обслуживание) и **коллективная** (парное обслуживание, звено, бригада, автономная рабочая группа).

Основными *причинами*, вызывающими многообразие конкретных форм организации труда на предприятиях, в отраслях производства, являются:

- научно-технический прогресс, систематическое совершенствование техники и технологии;
- разнообразие типов производства (единичное, серийное, массовое);
- психофизиологические факторы труда и особенности окружающей среды;
- факторы, связанные с характером задач, решаемых в разных звеньях системы управления производством,
- отраслевые особенности трудовых процессов;
- различия в традициях фирм и т.д.

При выборе формы организации труда обычно руководствуются сочетанием экономических, технико-технологических, психофизиологических и социальных критериев.

Экономические критерии предусматривают оптимизацию прямых и косвенных затрат на рабочую силу, *технико-технологические* — оптимизацию параметров технологического процесса, систем работы и обслуживания оборудования и рабочих мест, использования инструментов, приспособлений, *психофизиологические* — сокращение отрицательного влияния трудовых процессов на организм работающих, энергозатраты, степень утомления, и *социальные* — повышение содержательности труда, заинтересованности работников, уменьшение конфликтных потенциалов в трудовых коллективах и т.д.

В рыночных условиях от формы организации труда во многом зависит и скорость реакции фирмы на рыночные изменения, и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

способность выпускать продукцию (оказывать услуги) определенного качества, и, в конечном счете, конкурентоспособность фирмы.

В этой связи оценка различных форм организации труда привлекает внимание большого числа исследователей[6]. В гл. 6 вопрос об основных подходах к организации труда персонала и их эволюции уже детально рассматривался в контексте моделей кадрового менеджмента. Поэтому здесь мы остановимся на формах совершенствования организации труда.

В последние годы все более широкое распространение получают такие ***формы совершенствования организации труда***, как ротация работников, расширение поля деятельности, обогащение содержания работы и создание частично автономных рабочих групп.

Ротация работников (*Job Rotation*) — их периодическое (один раз в два-три года) перемещение с одних рабочих мест на другие в целях снижения монотонности труда и связанных с ней односторонних нагрузок, развития знаний и навыков работников, повышения их функциональной гибкости. Как правило, ротация осуществляется в пределах одного уровня иерархии, с близкими по содержанию требованиями. Освоение работником более широкого круга задач расширяет его профессиональные навыки и открывает более широкие перспективы дальнейшего роста. Менеджмент также получает возможность более гибко решать проблемы разработки графиков работы, адаптации к изменениям и заполнения вакансий. Однако ротация может иметь и отрицательные последствия: рост издержек на обучение, снижение производительности труда, сложности профессиональной и социальной адаптации и т.д.

Расширение поля деятельности (*Job Enlargement*) — горизонтальное объединение в одной работе ряда трудовых функций, выполнявшихся ранее несколькими работниками, с целью устранения излишнего дробления трудовых операций. При этом, как правило, устраняются односторонние рабочие нагрузки, снижается монотонность труда, увеличивается число задач одного уровня сложности. Вместе с тем существенных изменений в мотивации работников не происходит, поскольку часто объединяются рутинные функции.

Обогащение содержания работы (*Job Enrichment*) — ее вертикальное расширение за счет включения в трудовой процесс наряду с

---

[6] См.: *Lindbeck, Assar and Dennis J. Snower (1996) Reorganization of Firms and Labor Market Inequality // American Economic Review, Papers and Proceedings, May. Schuttner, Anja (2003) Relational Contracts and Job Design. EFMA Helsinki Meetings Available at SSRN*: http://ssrn.com/abstract=856906

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

исполнительскими функциями также функций планирования, самоконтроля, технического обслуживания, участия в подготовке и принятии решений и т.д. Обогащение работы существенно повышает уровень трудовой мотивации, производительности труда, что приводит к росту вознаграждения, поскольку более квалифицированный труд выше оплачивается. Хотя в некоторых случаях рост производительности не наблюдается, очевидным результатом обогащения работы становится существенно более сознательное использование ресурсов и более высокое качество производимого продукта или услуги.

Создание частично автономных рабочих групп (*Team-based Designs*), самостоятельно организующих работу и регулирующих использование персонала, — в последние годы одно из ключевых направлений реорганизации работ. Исследования показывают, что работа в группах позволяет оптимально комбинировать ротацию, расширение и обогащение работ, повышая уровень трудовой мотивации и результаты работы. Однако для эффективной работы групп их состав имеет весьма существенное значение. Прежде всего необходимо, чтобы все члены группы имели должный опыт, состав группы был достаточным для выполнения работы, члены группы умели взаимодействовать друг с другом и их способности не имели бы существенных отличий (подробнее см. п. 12.2.3).

Эти формы совершенствования организации труда впервые стали широко применяться с конца 1980-х гг. в Японии (так называемая модель Тойоты), а затем получили практически повсеместное распространение. Исследование компаний обрабатывающей промышленности США (с числом работающих более 50 человек) показало, что 55% фирм использовало групповые формы организации труда (рабочие команды), 43% — ротацию работников, 34% — «всеобщий контроль качества» и 41% — кружки качества. Лишь 21% фирм не использовали ни одну из этих форм. При этом почти половина обследованных компаний использовали эти формы менее пяти лет[7].

Данные эмпирических исследований показывают, что в последние годы все более широкое распространение получает рост сферы ответственности как производственных рабочих, так и «белых воротничков». В частности, они все чаще вовлекаются в процесс организации, управления и осуществления собственной работы, организацию обучения, пересмотр трудовых норм, прини-

[7] См.: *Osterman P. (1994), How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It? // Industrial and Labor Relations Review, Jan. Vol.* 47 (2). — 173—189.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мают ответственность за спецификацию продукции и ее качество, вовлекаются в контакты с потребителями и т.д.

12.2. РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА

12.2.1. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ. АВС-АНАЛИЗ

Разделение труда — это его обособление, установление каждому работнику, их группам и подразделениям обязанностей, функций, сферы действия.

Разделение труда может классифицироваться по количеству и по формам.

На основании анализа и проектирования трудовых процессов осуществляется ***разделение труда по его количеству (разделение заданий)***.

Любое задание (работа, функция и т.д.) может быть разбито на подзадания, а те, в свою очередь, — на подзадания второго, третьего порядка и т.д. Необходимая глубина разделения задания определяется прежде всего целью этого разделения: создание и описание рабочих мест, планирование численности и состава работников, определение показателей измерения результатов деятельности, изменение организационной структуры, перераспределение функциональных обязанностей, совершенствование организации труда и т.д.

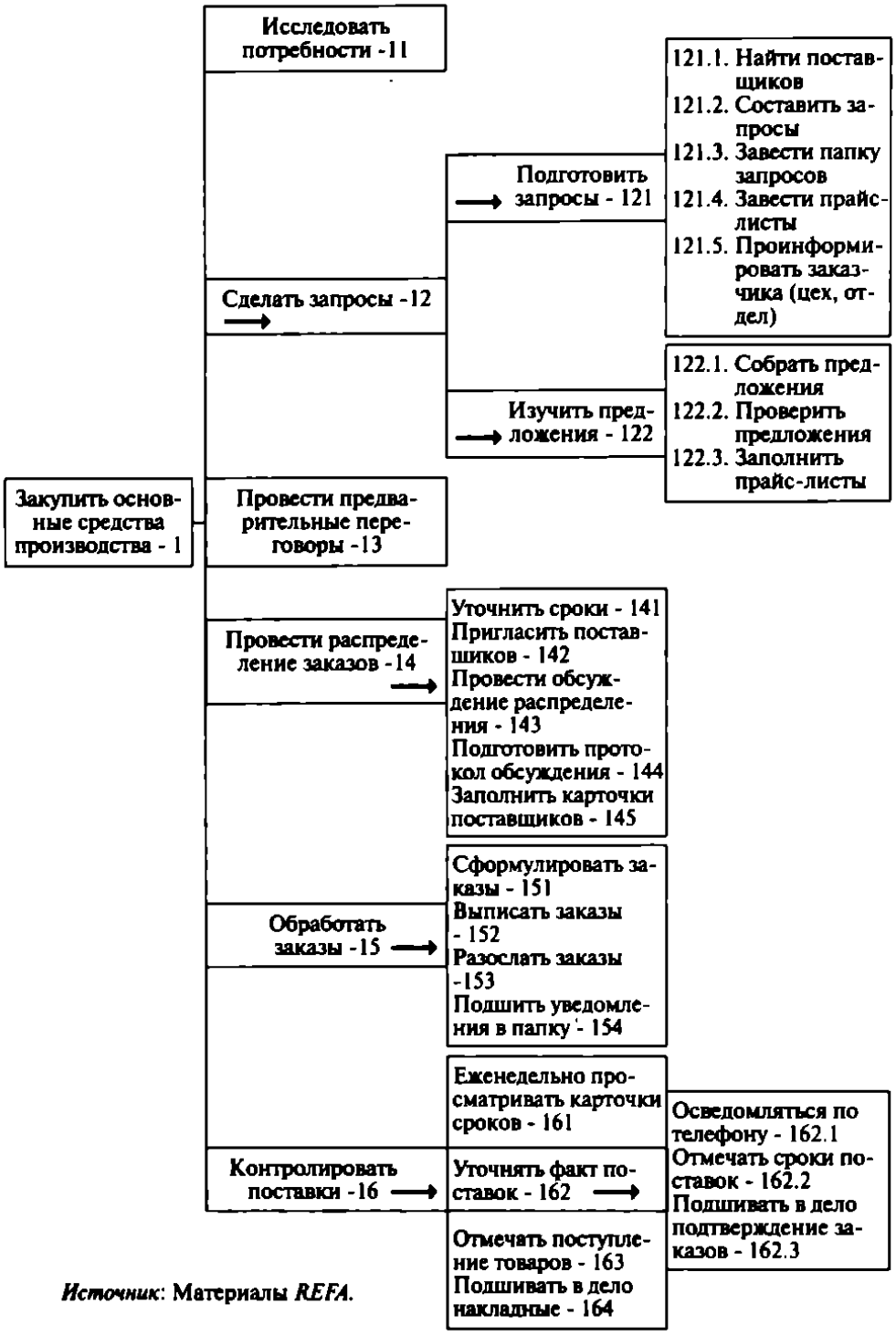
Разделение на подзадания (составные части задания) чаще всего осуществляется в зависимости от характера взаимосвязи между частями путем разделения по принципу «и» или путем разделения по принципу «или».

На рис. 12.2 приводится пример детального описания функциональных обязанностей специалиста отдела материально-технического обеспечения производства.

Подобное разделение задания, особенно если оно составляется не для отдельного рабочего места, а для структурного подразделения, не только дает наглядное представление о структуре задания, но и позволяет осуществить **распределение функциональных обязанностей**. Однако для этого необходимо также определить значимость отдельных составных частей задания для качественного и своевременного выполнения задания в целом. С этой целью может быть использован **АВС-анализ**, получивший широкое распространение во многих сферах анализа хозяйственной деятельности. Применя-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Источник: Материалы *REFA*.

Рис. 12.2. Описание обязанностей специалиста отдела материально-технического обеспечения производства

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тельно к анализу трудовых функций можно выделить классы заданий (подзаданий) *A*, *B* и *C*, которые определяются на основании избранных ***критериев***: затраты на соответствующие группы персонала, оценка степени важности подзаданий или, например, их трудоемкость. По последнему критерию можно выделить следующую структуру классов:

- класс *A* — относительно небольшое число подзаданий (не больше 20%), на которые приходится до 80% рабочего времени;
- класс *B* — примерно 40% подзаданий, на которые приходится 15% рабочего времени;
- класс *C* — примерно 40% подзаданий, на которые приходится 5% рабочего времени.

Далее проводится анализ по традиционной *схеме*:

1-й этап: составить разделение заданий;

2-й этап: подзадания 1-го порядка принимаем за 100%, подзадания 2-го порядка оцениваем в долевом выражении и т.д.;

3-й этап: определить долю каждого подзадания в рабочем времени в целом;

4-й этап: установить ранжировку подзаданий (задание с наибольшей долей получает по рангу № 1 и т.д.);

5-й этап: распределить задания по рангу, суммировать их отдельные значения;

6-й этап: установить группы *ABC*;

7-й этап: графическое представление и оценка результатов.

В результате анализа становится ясным, какие подзадания (группа *A*) являются ключевыми при выполнении задания. Кроме того, есть возможность выявить вспомогательные функции, которые необходимы с организационной точки зрения, но могут быть переданы другим работникам, а также излишние функции, от которых можно отказаться.

12.2.2. ФОРМЫ И ГРАНИЦЫ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА

Основными **формами разделения труда** являются функциональная, профессиональная, технологическая и квалификационная. Все формы разделения труда, как правило, существуют одновременно.

Функциональное разделение труда — выделение таких основных групп персонала, как рабочие (основные и вспомогательные) и служащие (в том числе руководители, специалисты и технические

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

исполнители), а также младший обслуживающий персонал, ученики и охрана.

При ***профессиональном*** разделении труда выполняются работы определенного вида (профессии и/или специальности) над различными предметами труда.

Технологическое разделение труда — выделение стадий производственного процесса и видов работ в зависимости от особенностей применяемых технологий. Различают предметное, подетальное, пооперационное разделение труда и разделение по видам работ.

Квалификационное разделение труда определяется различием работ по их сложности, что обусловливает различие сроков подготовки персонала к выполнению соответствующих функций. Для количественной оценки квалификации персонала используют методы шкалирования, ранжирования, тарификации и т.д.

Выбор формы разделения труда определяется прежде всего типом производства. Чем ближе производство к массовому, тем больше возможностей для специализации оборудования и персонала на выполнении отдельных видов работ.

При выборе наиболее эффективного уровня дифференциации трудового процесса должны учитываться **границы разделения труда** — технические, психофизиологические, социальные и экономические.

Технические границы обусловлены возможностями оборудования, инструмента, приспособлений, требованиями к потребительским качествам продукции.

Психофизиологические границы определяются возможностями человеческого организма, требованиями сохранения здоровья и работоспособности.

Социальные границы обусловлены требованиями к совершенствованию труда, наличию в нем необходимого разнообразия, возможностями развития профессиональных знаний и навыков.

Экономические границы характеризуют влияние разделения труда на экономические результаты производства, в частности на суммарные затраты трудовых и материальных ресурсов.

12.2.3. ФОРМЫ КООПЕРАЦИИ ТРУДА

Кооперация труда — это объединение различных видов труда и установление определенных соотношений и взаимодействий между ними в *пространстве* (установление производственных связей между структурными подразделениями и коллективами работников) и *во времени* (организации смен и графиков работы).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кооперация труда может быть ***индивидуальной*** (на отдельных рабочих местах в форме распределения и совмещения функций, организации многостаночной работы) и ***коллективной*** (бригадная, групповая и др.), т.е. осуществляется на всех уровнях — от рабочего места, где могут трудиться несколько работников, до экономики страны и мирового хозяйства.

На предприятии наиболее существенные проблемы кооперации труда связаны с организацией ***бригад***, или «частично автономных рабочих групп». По отношению к режиму работы бригады могут быть ***сменными*** и ***сквозными*** (суточными). В зависимости от профессионально-квалификационного состава различают ***специализированные*** (объединяются работники одной профессии) и ***комплексные*** бригады (объединяются работники разных профессий и уровней квалификации).

Важнейшими предпосылками эффективной организации частично автономных рабочих групп являются:

- подготовленность работников к совместной деятельности, уяснение ими целей, возможностей и последствий работы в группах;
- предварительное обучение методам групповой работы;
- участие членов группы в определении целевых заданий, автономность в поиске путей и методов достижения целей, в распределении рабочего времени и объемов работ;
- относительная широта решаемых задач.

Например, задачами одной бригады могут быть: 1) сборка деталей, 2) обслуживание станков, 3) их наладка и переналадка, техническое обслуживание и ремонт, 4) установление режимов труда и отдыха, сверхурочных работ, 5) конкретизация показателей производительности и основ для расчета вознаграждения, 6) контроль за качеством работы, 7) логистика и самоуправление (отправление транспорта, обеспечение оптимальной загрузки и использования установок и станков, внутригрупповое распределение работ); 8) учет, документирование и управление производственными данными, 9) обмен информацией между собой, с другими рабочими группами и участниками, руководящим персоналом; 10) участие в работе по рационализации трудового процесса и т.д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

12.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ НА ЗАДАНИЕ. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

Нормирование труда — это вид деятельности по управлению трудом и производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью различных групп персонала и количеством единиц оборудования.

12.3.1. ВИДЫ НОРМ ТРУДА

При классификации норм труда учитываются следующие признаки: содержание, уровень дифференциации производственных процессов и элементов конструкции изделий, сфера применения, период действия, метод установления.

Классификация норм труда *по их содержанию* дана на рис. 12.3.

К нормам труда *в широком смысле слова* относятся:

1) нормы затрат и результатов труда;
2) нормы структуры трудового процесса;
3) нормы сложности труда;
4) нормы оплаты труда;
5) нормы условий труда.

В узком смысле слова к нормам труда относятся лишь нормы затрат и результатов труда.

Нормы затрат труда. Существуют две формы затрат труда: затраты рабочего времени и затраты рабочей силы (физической и нервной энергии).

Норма затрат рабочего времени устанавливает время для выполнения единицы или определенного объема работы одним или несколькими работниками. В зависимости от конкретных условий нормы затрат рабочего времени могут определять продолжительность работы, время, затрачиваемое на ее выполнение одним или несколькими работниками, и их численность. В соответствии с этим к нормам затрат рабочего времени относятся нормы длительности и трудоемкости работ (операций) и нормы численности. Нормы длительности и трудоемкости работ являются формами выражения *нормы времени*.

Норма длительности определяет время, за которое может быть выполнена единица работы на одном станке (агрегате) или на одном рабочем месте. Это время включает длительность технологического воздействия на предмет труда и величину объективно не-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

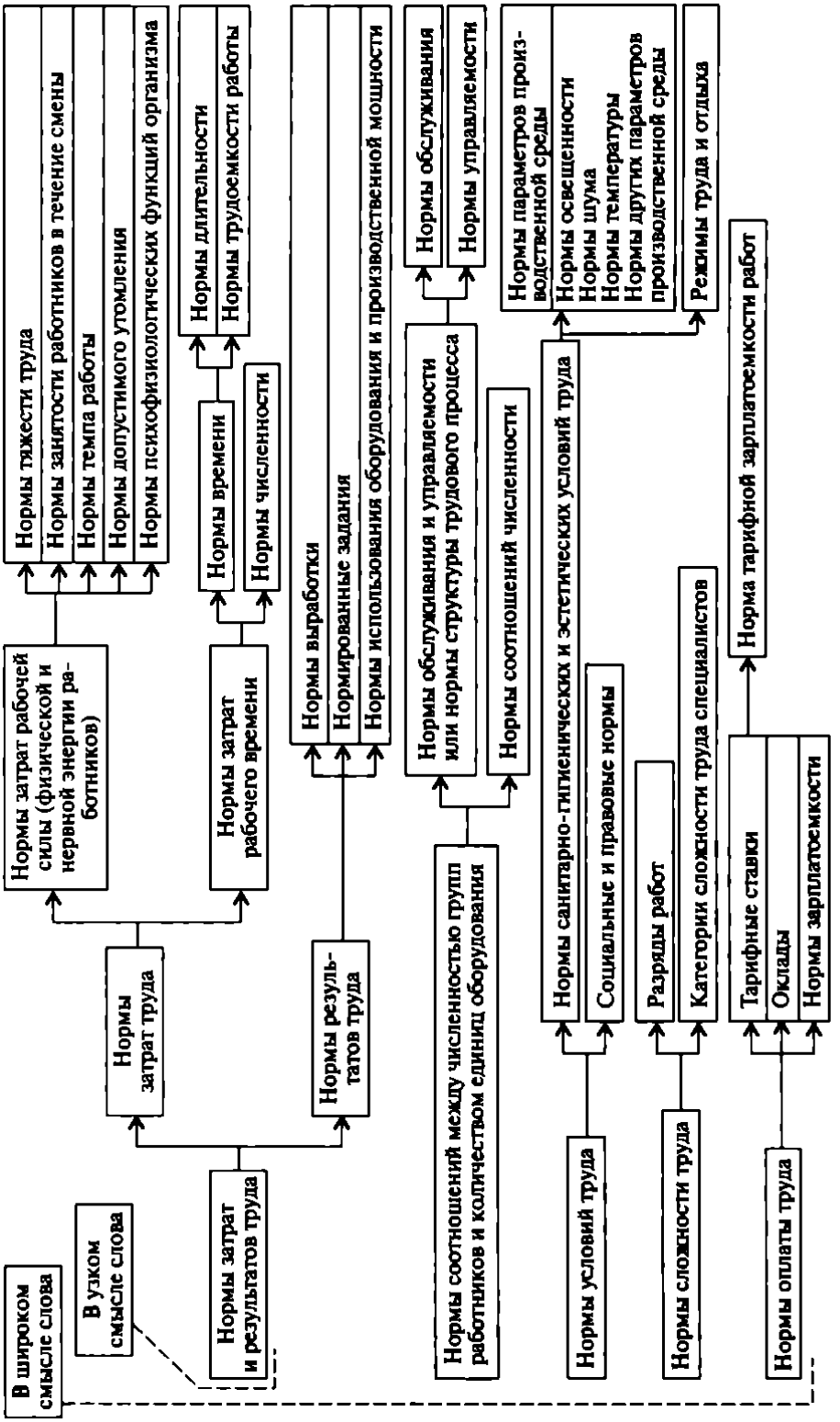


Рис. 12.3. **Нормы труда**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

избежных перерывов, приходящихся в среднем на единицу работы. Норма длительности измеряется в единицах времени (минутах, часах).

Если один рабочий или бригада обслуживают несколько станков (агрегатов), то необходимо различать нормы длительности для оборудования — $Н_{д.о}$ и для работников — $Н_{д.р}$. На многостаночном рабочем месте при норме обслуживания $Н_{об}$ станков, на каждом из которых на изготовление единицы продукции должно затрачиваться $Н_{д.о}$ минут, время, за которое единица продукции будет выпущена рабочими, составит:

$$Н_{д.р} = Н_{д.о} / Н_{об}. \qquad (12.2)$$

Норма трудоемкости операции определяет необходимые затраты времени одного или нескольких работников на выполнение единицы работы или изготовление единицы продукции по данной операции. Эти затраты зависят не только от продолжительности операции, но и от численности работников, занятых ее выполнением.

Из определения норм времени непосредственно вытекает следующая зависимость:

$$Н_{вр} = Н_{д.р} \times Н_{ч}, \qquad (12.3)$$

где $Н_{вр}$ — норма времени (трудоемкости операции); $Н_{ч}$ — норма численности работников, выполняющих данную операцию.

При многостаночной работе норма времени определяется по формуле:

$$Н_{т} = \frac{Н_{ч}}{Н_{об}} \times Н_{д.о}. \qquad (12.4)$$

Если один рабочий обслуживает один станок, то

$$Н_{т} = Н_{д.о} = Н_{д.р}. \qquad (12.5)$$

Норма численности определяет численность работников, необходимую для выполнения определенного объема работы (например для обслуживания одного или нескольких агрегатов).

Нормы затрат физической и нервной энергии работников характеризуются темпом работы, степенью занятости работников, по-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

казателями утомления и т.д. Соответственно данные нормы затрат включают *нормы тяжести труда, нормы занятости работников в течение смены, нормы темпа работы, нормы допустимого утомления и нормы психофизиологических функций организма*. Для характеристики норм затрат энергии работников в наибольшей степени подходят нормы тяжести труда, под которой понимается суммарное воздействие всех факторов трудового процесса на организм человека. Нормы тяжести труда регламентируют допустимые нагрузки на организм работников, поэтому они используются для обоснования времени на отдых, установления компенсаций за неблагоприятные условия труда и т.п. На тяжесть труда оказывают влияние его интенсивность, а также состояние производственной среды (санитарно-гигиенические, эстетические и другие условия труда).

Нормы результатов труда. К ним относятся нормы выработки, нормированные задания, а также нормы использования оборудования и производственной мощности.

Норма выработки определяет количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником, их группой или бригадой (звеном) за данный отрезок времени (час, смену). Нормы выработки измеряются в натуральных единицах (штуках, метрах и т.п.) и выражают необходимый результат деятельности работников:

$$Н_в = \frac{Т}{Н_{д.р}} = \frac{Т \times Н_{об}}{Н_{д.о}} = \frac{Т \times Н_ч}{Н_{вр}}, \qquad (12.6)$$

где $Н_в$ — норма выработки; Т — период времени (час, смена), для которого устанавливается норма выработки.

Нормированное задание — необходимый ассортимент и объем работ, которые должны быть выполнены одним работником или их группой (бригадой, звеном) за данный отрезок времени (смену, сутки, месяц). Как и норма выработки, нормированное задание определяет необходимый результат деятельности работников. Однако в отличие от нормы выработки, нормированное задание может устанавливаться не только в натуральных единицах, но и в нормо-часах, нормо-рублях. В связи с этим норма выработки может рассматриваться как частный случай нормированного задания.

Нормы использования оборудования и производственной мощности определяются в зависимости от специфики производственных

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

условий необходимым временем работы оборудования, его простоем в ремонте, уровнем использования производственной мощности участков и цехов и т.п.

Нормы структуры трудового процесса (нормы соотношений между численностью групп работников и количеством единиц оборудования) включают в себя: нормы обслуживания и управляемости, определяющие оптимальные соотношения между численностью работников различных групп, а также между численностью работников и количеством единиц оборудования.

Норма обслуживания определяет необходимое количество станков, рабочих мест, единиц производственной площади и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или их группой.

Норма управляемости (числа подчиненных) определяет количество работников, которое должно быть непосредственно подчинено одному руководителю.

Нормы сложности труда (выполняемых работ) определяют необходимую квалификацию исполнителей.

Нормы оплаты труда. Исходя из норм сложности (разряда) работы определяется норма ее оплаты в единицу времени — тарифная ставка. На основе тарифной ставки и нормы трудоемкости операции (единицы работы) устанавливается норма тарифной зарплатоемкости работ (расценка):

$$З = (С \times Н_{вр}) / 60, \qquad (12.7)$$

где З — расценка (руб./шт.); С — тарифная ставка (руб.); $Н_{вр}$ — норма трудоемкости операции (мин.).

Нормы условий труда включают нормы санитарно-гигиенических и эстетических условий труда (нормы освещенности, шума, температуры и других параметров производственной среды, режимы труда и отдыха), а также социальные и правовые нормы труда.

Нормативные материалы по труду используются для установления норм и выражают зависимость между необходимыми затратами труда и влияющими на них факторами. Существуют два вида нормативных материалов:

- ***нормативы***, которые выражают нормативные зависимости для установления составных частей (слагаемых) норм времени, а также для определения норм численности;
- ***единые (типовые) нормы***, которые представляют собой зависимости непосредственно между величиной нормы (времени,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

выработки, обслуживания, управляемости) и влияющими на нее факторами.

Основное различие между нормативами и едиными (типовыми) нормами времени — степень дифференциации элементов производственного процесса. Поэтому иногда единые (типовые) нормы рассматривают как вид нормативов.

Нормативные материалы по труду могут классифицироваться по видам, сфере применения, степени укрупнения и форме представления (табл. 12.4).

Таблица 12.4

Классификация нормативных материалов по труду

<table>
<tr><th>По видам</th><th>По сфере применения</th><th colspan="6">По степени укрупнения</th><th>По форме представления</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Нормативы режимов работы оборудования

Нормативы темпа</td><td rowspan="5">Общепромышленные нормативы

Отраслевые нормативы

Местные нормативы</td><td colspan="3">Дифференцированные нормативы</td><td colspan="3">Укрупненные нормативы</td><td>Аналитические</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Нормативы времени (на отдых, на личные надобности)

Нормативы обслуживания

Нормативы численности

Нормативы подчиненности</td><td rowspan="2">на микроэлементы</td><td rowspan="2">на трудовые действия</td><td rowspan="2">на трудовые приемы</td><td>типовые</td><td>на виды работ</td><td>по функциям управления</td><td>Табличные</td></tr>
<tr><td colspan="2">Оперативного времени</td><td>Штучного времени</td><td>Графические</td></tr>
</table>

Нормативы режимов работы оборудования содержат параметры оборудования, на основе которых устанавливаются наиболее эффективные режимы технологического процесса, обеспечивающие заданную производительность оборудования с минимальными затратами живого и овеществленного труда. В соответствии с выбранным режимом работы устанавливается величина машинного, аппаратурного и машинно-(аппаратурно-) ручного времени.

Нормативы темпа устанавливают регламентированный темп выполнения работ.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Нормативы времени содержат регламентированные затраты времени на выполнение отдельных элементов трудового процесса (трудовых движений, действий, приемов и т.д.), на изготовление деталей, узлов, изделий и на обслуживание единицы оборудования, рабочего места, единицы производственной площади.

Нормативы численности определяют регламентированную численность работников, необходимых для выполнения заданного объема работы.

Нормативы подчиненности определяют соотношение между численностью руководителей и подчиненных им работников. Используется в большинстве случаев для определения количества бригадиров, мастеров и старших мастеров.

Специфической разновидностью нормативов, которые устанавливаются на мелкие элементы ручных трудовых процессов (микроэлементы), являются *микроэлементные нормативы времени*. При этом продолжительность выполнения отдельных трудовых движений очень мала (десятые, сотые части минуты).

Микроэлементные нормативы могут использоваться при проектировании методов и приемов труда, при организации рабочего места, установлении норм на операцию, а также при разработке нормативов более высокой степени укрупнения.

Основы микроэлементного анализа трудовых процессов были заложены еще в начале XX в. исследованиями супругов Фрэнка и Лилиан Гилбретов. В 30-х гг. XX в. Д. Квик, У. Шиа и Р. Колер создали систему микроэлементных нормативов *Work Factor*, которая учитывала факторы сложности выполнения операции. В 40-х гг. Г. Мейнард, Д. Стегемертон и Д. Шваб разработали систему микроэлементного нормирования *MTM — Methods-Time Measurement* — систему измерения времени, получившую широкое признание на предприятиях США и Западной Европы.

Система *MTM* включает 21 разновидность рабочих движений рук, ног, туловища, глаз. Некоторые из этих движений имеют варианты, что обусловлено особенностями конкретных операций и условиями их выполнения.

На каждый микроэлемент во всех его возможных вариантах выполнения составлены таблицы нормативов времени. В системе *MTM* время выражается специальными единицами *TMU* (*Time Measurement Unit* — единица измерения времени); 1 *TMU* = 0,00001 ч = = 0,0006 мин = 0,036 с.

Для удобства пользования каждому микроэлементу присваивается буквенный шифр (см. вставку 12.3)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ВСТАВКА 12.3

Пример обозначения микроэлементов в системе *MTM*

«Дотянуться до гаечного ключа на расстояние 40 см» обозначается шифром *R40B*; «взять ключ» — *G1A*; «поднести ключ к гайке» — *M40C*; «присоединить» — *P1SSD*; «закрепить» — *M2B*, и т.д. Первые буквы шифра обозначают наименование микроэлемента: *R* (*Reach*) — дотянуться; *G* (*Grasp*) — взять; *M* (*Move*) — поднести; *P* (*Position*) — соединить. Цифрами обозначается расстояние или вес. Последние буквы шифра обозначают уровень сложности или другие особенности выполнения соответствующего движения.

Квалифицированный инженер-исследователь может быстро записывать микроэлементы во время работы, расшифровывать их, фиксировать фактически затраченное время, оценивать меру совершенства трудового процесса при выполнении каждым конкретным работником. Пользуясь таблицами времени микроэлементов, можно проектировать трудовые процессы с одновременным определением проектного (нормативного) времени.

В России используется своя разновидность метода микроэлементного нормирования — Базовая система микроэлементных нормативов времени (БСМ). Она разработана в 1981 г. Научно-исследовательским институтом труда (Москва) при участии Украинского филиала этого института и рекомендована для применения на промышленных предприятиях[8].

Базовая система содержит нормативы времени на 19 микроэлементов: протянуть руку, переместить, повернуть предмет, повернуть рукоятку (маховик), установить на плоскость, установить на вал или в отверстие, разъединить, взять, отпустить, нажать рукой, движение ступни (ноги), ходить, повернуть туловище, сесть, встать с положения сидя, нагнуться, выпрямиться, присмотреться, перевести взгляд.

В зависимости от условий и способа выполнения система насчитывает 50 разновидностей движений. Сфера применения БСМ — трудовые процессы на предприятиях массового и крупносерийного производства.

Система микроэлементных нормативов времени предназначена для нормирования, анализа и проектирования ручных трудовых

[8] См.: *Абрамов В.М., Данюк В.М., Гриненко А.М., Колот А.М., Чернов В.И.* Нормирование труда / Под ред. В.М. Данюка и В.Н. Абрамова: Учебник. — Киев, 1995. — С. 84—88.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

процессов в разных отраслях промышленности. Ее можно использовать и для установления отраслевых и межотраслевых нормативов на трудовые приемы и их комплексы без проведения трудоемких хронометражных наблюдений, оценки разных вариантов выполнения трудового процесса. Модели рациональных трудовых процессов, построенные с применением БСМ, могут использоваться в качестве средства обучения работников рациональным методам труда.

12.3.2. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА. ПЕРЕСМОТР НОРМ ТРУДА

В процессе нормирования труда должен соблюдаться ряд принципов (табл.12.5).

Таблица 12.5

Система принципов нормирования труда

Название принципа	***Сущность принципа***
Комплексность	При установлении норм труда должен учитываться комплекс факторов, как производственных (технических, организационных, плановых), так и непосредственно связанных с удовлетворением интересов работников в процессе труда (физиологических, социальных и т.д.)
Системность	Нормы труда должны устанавливаться с учетом конечных результатов производства и зависимости затрат труда на данном рабочем месте от издержек производства на связанных с ним рабочих местах
Эффективность	Необходимость установления таких норм, при которых в нормальных условиях труда требуемый результат производственной деятельности достигается с минимальными суммарными затратами трудовых и материальных ресурсов
Прогрессивность	При расчете норм труда необходимо исходить из передовых научно-технических и производственных достижений, практически применимых на данном участке производства, в целях экономии затрат живого и овеществленного труда и улучшения его условий
Конкретность	Нормы труда должны устанавливаться в строгом соответствии с параметрами изготовляемой продукции, предметов и средств труда, его условиями, сложностью, масштабом производства и другими объективными характеристиками конкретного производственного подразделения, определяющими при данной точности расчетов величину необходимых затрат труда
Групповая дифференциация норм	Интенсивность труда и нормативное время на отдых, отражаемые в норме, должны соответствовать полу и возрасту работников. Необходимость дифференциации норм по психофизиологическим характеристикам возникает в той мере, в какой учет этих характеристик не реализуется системой профотбора и профориентации

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 12.5

Название принципа	***Сущность принципа***
Динамичность	Необходимость изменения норм при существенном для данной точности расчетов изменении условий, на которые они были рассчитаны
Всеобщность	Необходимость нормирования труда всех категорий работников
Равная напряженность	Необходимость обеспечения объективно равных возможностей для выполнения норм

Данные принципы должны учитываться на всех этапах процесса нормирования, в том числе при пересмотре действующих и внедрении новых норм труда.

Методы нормирования труда. Все методы нормирования труда обычно разделяют на аналитические и суммарные (табл. 12.6).

Таблица 12.6

Классификация методов нормирования труда

Аналитические методы		***Суммарные методы***		
Установление норм на основе анализа конкретного трудового процесса, деления операций на более мелкие элементы, исследования факторов, влияющих на продолжительность каждого элемента, проектирования рациональных режимов работы оборудования и приемов труда работников		Нормы устанавливаются без анализа конкретного трудового процесса и проектирования рациональной организации труда сразу на целую операцию (суммарно) без разделения на составные части		
Аналитически-расчетный	*Аналитически-исследовательский*	*Опытный*	*Статистический*	*Сравнительный*
За базу расчета берутся нормативные материалы и расчеты по эмпирическим формулам	За базу расчета берутся данные, полученные при исследовании трудовых процессов путем массовых фотохронометражных наблюдений на анализируемых рабочих местах	На основе опыта и квалификации нормировщика	На основе статистических данных о выполнении аналогичных работ	Путем сравнения с аналогичными деталями-представителями
Технически обоснованные нормы		*Опытно-статистические нормы*		

Опытно-статистические нормы по мере развития практики нормирования труда постепенно вытесняются технически обоснованными нормами, разрабатываемыми на основе аналитических методов, что значительно улучшает состояние нормирования труда.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Постоянные организационно-технологические изменения, происходящие на действующих предприятиях (изменение номенклатуры изделий и их количества, переход на новую продукцию, изменение конструкции деталей и узлов, совершенствование технологии производства, внедрение новых методов и приемов труда), приводит к необходимости постоянного пересмотра действующих и внедрения новых норм труда.

Внедрению измененных и новых норм должна предшествовать тщательная предварительная подготовка, в процессе которой необходимо разъяснить рабочим и линейным руководителям цель и значение перехода на новые или обновленные нормы, а также организовать обучение новым технологическим процессам и методам труда. Важным условием этого внедрения являются также совершенствование организации и обслуживания рабочих мест, обеспечение их полным комплектом технологической оснастки и инструмента. Кроме того, следует сделать все возможное для того, чтобы переход на новые нормы не приводил к уменьшению заработка работников, а даже, при возможности, приводил к его увеличению, улучшению условий труда, снижению его напряженности.

12.4. АНАЛИЗ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ

Рабочее место — это первичное звено производственной структуры предприятия; зона приложения труда, определенная на основании трудовых и иных норм и оснащенная необходимыми средствами, предназначенными для трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, объединенных общим заданием.

Анализ рабочего места — это определение наиболее существенных его характеристик с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работой и/или работником. Этот анализ представляет собой комплексную методику изучения конкретных ситуаций с целью исключения нерациональных элементов в деятельности рабочих и служащих, простоев техники и оборудования и т.д. Удобным инструментом анализа системы рабочих мест может быть их описание на основе классификационных признаков (табл. 12.7).

В зависимости от особенностей трудовых процессов в организации и целей анализа могут использоваться и иные критерии классификации рабочих мест (рабочие места, требующие и не требующие частых командировок и т.д.).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 12.7

Классификационная структура рабочих мест

Критерий классификации	*Виды рабочих мест*
Выполняемые функции	Рабочие места руководителей, специалистов, служащих, рабочих и т.д.
Профессиональный признак	Рабочие места водителей, экономистов, строителей и т.д.
Занимаемая должность	Рабочие места ведущих специалистов, специалистов 1, 2, 3-й категорий, рабочих различных разрядов
Число исполнителей	Индивидуальные и коллективные
Вид производства	Рабочие места основного и вспомогательного производств
Тип производства	Рабочие места массового, серийного и индивидуального производств
Степень специализации	Специализированные и универсальные
Уровень механизации	Рабочие места для ручных, ручных механизированных, машинно-ручных работ, рабочие места машинные, полуавтоматизированные, автоматизированные и аппаратурные
Количество основного технологического оборудования	Рабочие места без оборудования, одностаночные, многостаночные
Местонахождение	Рабочие места в помещении, на открытом воздухе, под землей, на высоте и т.д.
Число смен	Одно-, двух-, трех-, четырехсменные
Степень подвижности	Стационарные и передвижные
Условия труда	Рабочие места с нормальными условиями, с тяжелым физическим трудом, с вредными условиями, с особо тяжелым физическим трудом, с особо вредными условиями, с высокой нервно-психической напряженностью, с монотонным трудом
Время использования	Постоянные, временные, сезонные
Характер использования	Функционирующие и нефунционирующие (в том числе вакантные, резервные, излишние)
Уровень ответственности	Рабочие места с высоким, средним и низким уровнем ответственности

Конкретные ***цели*** классификации рабочих мест в организации могут быть самыми разнообразными: определение требований, предъявляемых к работнику на конкретном рабочем месте, эффективное заполнение рабочих мест в организации, построение системы вознаграждения и определение основ дифференциации оплаты труда, разработка планов совершенствования условий труда, проектирование режимов труда и отдыха и т.д. Таким образом, де-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тальная классификация системы рабочих мест в организации имеет важное практическое значение и во многом определяет уровень организации труда и эффективность системы управления персоналом организации.

Основными ***методами*** сбора информации при анализе рабочих мест являются наблюдение (в том числе с помощью хронометража или метода моментных наблюдений), собеседование (интервью), анкетирование, совещание экспертов, использование стандартных справочников о работе; возможно также получение необходимой информации путем выполнения требуемой работы самим аналитиком.

Организация рабочего места — это система мероприятий по его оснащению средствами и предметами труда, а также по внешней и внутренней планировке.

Оснащение рабочего места — это его комплектование необходимыми средствами для качественного и своевременного выполнения заданий. Набор конкретных средств оснащения определяется спецификой каждого рабочего места, однако типичными элементами оснащения рабочих мест являются основное технологическое и вспомогательное оборудование, технологическая оснастка (рабочий и измерительный инструмент, приспособления, запасные части), организационная оснастка (средства связи и сигнализации, рабочая мебель, тара), рабочая документация, средства коммуникации для подачи на рабочее место сырья, материалов, энергии, хозяйственный инвентарь для поддержания порядка на рабочем месте, средства эстетического оформления рабочего места, средства для поддержания нормального микроклимата и т.д.

Планировка рабочего места — наиболее рациональное пространственное размещение материальных элементов производства и работника с учетом ***эргономических***[9] ***требований***, т.е. следующих аспектов: антропометрического (размер тела, рабочее положение, высота сидения, радиус захвата, пространство для движения ног) физиологического (учет возможностей человека при физических и других нагрузках, факторов работоспособности), информационно-технического (возможности восприятия, переработки и передачи поступающей информации и сигналов).

---

[9] Эргономика (от греч. *ergon* — работа и *nomos* — закон) — наука, изучающая человека и его деятельность в условиях современного производства с целью оптимизации орудий, условий и процесса труда // Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. — 3-е изд. — М.: Сов. энциклопедия, 1984.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Важность и крайняя необходимость учета воздействия этих требований обоснованы во вставке 12.4

Вставка 12.4

Игнорирование эргономических принципов проектирования работ и его последствия

«...Причины Чернобыльской катастрофы 1986 г. связывались с обслуживающим персоналом, руководством станции, дизайном реактора и недостаточно адекватной информацией по технике безопасности в советской атомной промышленности.

В действительности существовал ряд проектных ошибок, эксплуатационных дефектов и человеческих ошибок, которые привели к аварии. Анализ последовательности событий, которые привели к аварии, сложности с дизайном реактора и штанг охлаждения, а также сам ход аварии показал, что ее основной причиной было ***неадекватное взаимодействие пользователя и машины***, т.е. ***эргономические аспекты*** проектирования трудового процесса.

Проектировщики реактора не смогли обеспечить систему безопасности, предназначенную для предотвращения аварии в случае намеренного выключения технических средств безопасности в сочетании с нарушением рабочих процедур, поскольку они считали такое сочетание маловероятным.

Сведения из эргономики не использовались при проектировании автоматизированных систем управления и контрольных комнат на атомных установках. В качестве частного важного примера можно указать, что существенный параметр, свидетельствующий о состоянии ядра, т.е. число стержней контрольной и защитной системы в ядре, отображался на контрольной панели Чернобыля 4 в виде, неподходящем для восприятия и понимания. Этот недостаток можно было преодолеть только благодаря опыту оператора в интерпретации показаний устройств отображения.

Проектные просчеты и игнорирование человеческого фактора создало бомбу замедленного действия. Еще в 1976 г. академик П.Л. Капица, казалось, предвидел катастрофу по причинам, учет которых мог бы предотвратить Чернобыль, но его опасения стали известны только в 1989 г. В феврале 1976 г. Отчет США по новостям и миру (*US News and World Report*), еженедельный журнал новостей, опубликовал отчеты о пожаре на атомной установке в *Browns Ferry* в Калифорнии. Капица был так обеспокоен этой аварией, что упомянул ее в своем отчете «Глобальные проблемы и энергия», представленном в Стокгольме в мае 1976 г. В частности, Капица сказал: «Авария показала неадекватность математических методов, используемых для расчета вероятности таких событий, поскольку эти методы не учитывали вероятность, связанную с ошибками человека. Чтобы решить эту проблему, необходимо принять меры для предо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

твращения того, чтобы какая-либо авария приняла катастрофический оборот».

Необходимы постоянные эргономические исследования и последующее приложение полученных результатов, направленные на создание более надежного интерфейса пользователя и машины, особенно с технологиями, которые связаны с энергией большой разрушительной силы, например, ядерной энергией. Чернобыль является серьезным предупреждением того, что может случиться, если люди — ученые и инженеры, а также администраторы и политики — будут игнорировать необходимость включения эргономики в процесс проектирования и эксплуатации сложных технических производственных сооружений.»

Источник: *Vladimir M. Munipov*. Игнорирование эргономических принципов проектирования: Чернобыль // Электронная версия 4-го изд. энциклопедии по охране и безопасности труда (пер. с англ.). *CD-ROM* версия. Рук. проекта: Р. Литвяков. Изд-во: МОТ «Центр охраны труда, промышленной безопасности и социального партнерства», Санкт-Петербург.

Наряду с эргономическими требованиями, планировка рабочего места должна учитывать и ***социально-экономические условия***, обеспечивающие эффективную работу персонала. Многие компании перестраивают свои здания и рабочие места с целью изменения поведения работников и их отношения к труду. При этом значительное внимание уделяется таким параметрам планировки рабочих мест, как их величина, взаимное расположение и степень изолированности.

Величина рабочего места определяется как количество квадратных метров, приходящихся на одного работника. В соответствии с действующими нормами площадь рабочего места, ограниченного стенами, должна быть не менее 4,5 м^2. Реальная величина площади рабочего места в недалеком прошлом, как правило, определялась статусом работника. В последние годы в связи с перестройкой работ и реинжинирингом трудовых процессов все больше организаций переходит от системы закрытых офисов к открытой планировке, рабочим кабинам, или кубам, без высоких стен и дверей, сокращая величину площади, приходящейся на конкретное рабочее место. Вместе с тем увеличиваются площади «общественного пространства», где члены рабочих групп или команд могут работать над проблемами, общаться. Исключение делается лишь для видов работ, требующих высокой концентрации внимания.

При ***взаимном расположении рабочих мест*** учитывается возможность и необходимость обеспечения социальных взаимодействий,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

поддержания вербальных и визуальных контактов с другими рабочими местами и рабочим местом руководителя, что может оказать значительное влияние на эффективность деятельности.

Рациональная организация рабочих мест предполагает их периодическую ***аттестацию и рационализацию***. Этот процесс включает в себя комплексную оценку технического, организационного состояния рабочего места, условий труда и техники безопасности, квалификационного потенциала работника. В результате аттестации принимается решение о продолжении эксплуатации рабочего места без изменений, его дозагрузке или рационализации, либо ликвидации.

К числу условий эффективной организации трудовой деятельности относится и создание системы ***обслуживания рабочих мест***. Различают подготовительное, производственное, инструментальное, наладочное, энергетическое, контрольное, бытовое и другие виды обслуживания. По целям проведения обслуживание рабочих мест разделяется на стандартное, планово-предупредительное, дежурное и др.

12.5. УСЛОВИЯ, ОХРАНА ТРУДА И ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ЗАКОНОДАТЕЛЬНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных видов услуг, представляет собой *производственную деятельность*[10]. Ее условия — один из главных вопросов в построении работ и совершенствовании организации труда. Тяжелый и бессодержательный труд, оказывающий отрицательное влияние на работоспособность и здоровье работника, не может быть привлекательным ни при высокой заработной плате, ни при дополнительных вознаграждениях или льготах и т.д. даже в условиях высокого уровня безработицы.

Работоспособность — функциональные свойства организма человека, необходимые для выполнения конкретной работы и за-

[10] Согласно п. 9, ст. 209, гл. 33, раздела X «Охрана труда» ТК РФ// Кочеткова М.А. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. — М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002. — С. 253.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

висящие как от условий труда, так и от состояния здоровья человека, возраста, степени тренированности, мотивации к труду.

В процессе труда можно выделить три фазы работоспособности:

- врабатывание;
- высокая и относительно устойчивая работоспособность;
- снижение работоспособности (утомление).

Совокупность факторов, влияющих на работоспособность людей в процессе их трудовой деятельности, называют *производственной средой*. От ряда характеристик производственной среды, определяемой применяемым оборудованием, предметами и продуктами труда, технологией, системой обслуживания рабочих мест; санитарно-гигиеническими факторами (температура, шум, освещенность, запыленность, загазованность, вибрация и т.д.), безопасностью трудовой деятельности; режимом труда и отдыха, а также взаимоотношениями между сотрудниками предприятия, во многом зависят условия труда.

Условия труда представляют собой физические, химические, биологические, технические, организационные, экономические и социальные параметры воздействия, которые могут влиять на человека при выполнении производственных задач.

Таким образом, условия труда могут рассматриваться в техническом, организационном, психофизиологическом, социальном, правовом и других аспектах.

Условия труда можно классифицировать по сфере действия, содержанию, степени суммарного воздействия на организм работающих.

Классификация условий труда по сфере действия. По сфере действия условия труда разделяют на внешние и внутренние.

Внешние условия труда связаны с производственной средой: рабочее помещение, его объем, расположение средств производства, предметов труда и работника, наличие информационных средств, физическая и химическая среда на рабочем месте (шум в цехе, освещенность, вентиляция, климатические условия, погодные условия) и т.д.

Внутренние условия труда — характеристики процесса труда, связанные с конкретным производственным заданием (вид задания, его величина, сложность и т.д.).

Классификация условий труда по содержанию. На формирование и изменение условий труда влияет множество факторов. По содержанию выделяют следующие факторы:

- производственно-экологические;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- организационно-технические;
- социально-экономические;
- социально-психологические;
- эстетические;
- естественно-природные.

Производственно-экологические факторы характеризуют состояние производственной сферы: температура воздуха, его влажность, скорость движения и чистота (запыленность, загазованность); уровень шума, вибрация, освещенность.

Производственные факторы, оказывающие отрицательное влияние на работоспособность и здоровье работника, классифицируются по степени оказания отрицательного воздействия (рис. 12.4).

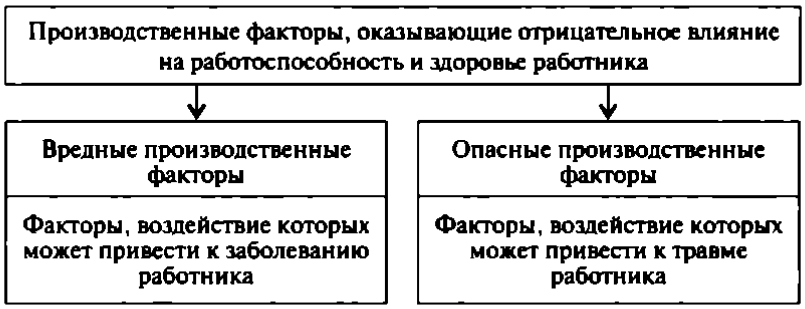


Рис. 12.4. **Отрицательные факторы воздействия**

Исследования НИИ труда, а также рекомендации МОТ позволяют определить 10 основных факторов производственной среды, влияющих на работоспособность человека в процессе производства и вызывающих у него усталость (утомление)[11]:

- *физическое усилие* (перемещение грузов определенного веса в рабочей зоне, усилия, связанные с поддержанием тяжестей, нажатием на предмет труда или рукоятки управления механизмом в течение определенного времени). Различают четыре вида физического усилия: незначительное, среднее, тяжелое и очень тяжелое;
- *нервное напряжение* (сложность расчетов, особые требования к качеству продукции, сложность управления механизмом,

[11] См.: Рекомендация о защите трудящихся от профессионального риска, вызываемого загрязнением воздуха, шумом и вибрацией на рабочих местах. МБТ. — Женева, 1991. Т. 2. — С. 1839—1843; Изучение затрат рабочего времени и разработка нормативных материалов по труду. — М., 1966.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

аппаратом, прибором, опасность для жизни и здоровья людей при выполнении работ, особая точность исполнения). Различают три вида нервного напряжения: незначительное, среднее, повышенное;

- *темп работы* (количество трудовых движений в единицу времени). Различают три уровня темпа работы: умеренный, средний, высокий;
- *рабочее положение* (положение тела человека и его органов по отношению к средствам производства). Различают четыре вида рабочего положения: ограниченное, неудобное, неудобно-стесненное и очень неудобное;
- *монотонность работы* (многократность повторения однообразных, кратковременных операций, действий, циклов). Различают три уровня монотонности: незначительная, средняя, повышенная;
- *температура, влажность, тепловое излучение* в рабочей зоне (градусы по Цельсию, процент влажности, калории на 1 $см^2$ в минуту). Различают пять стадий воздействия указанных факторов: незначительная, повышенная или пониженная, средняя, высокая, очень высокая;
- *загрязненность воздуха* (содержание примесей в 1 $м^3$ или литре воздуха и их воздействие на организм человека). Различают пять степеней загрязненности воздуха: незначительная, средняя, повышенная, сильная, очень сильная;
- *производственный шум* (частота шума в герцах, сила шума в децибелах). Различают умеренный, повышенный и сильный шум;
- *вибрация, вращение, толчки* (амплитуда в минуту, градусы и число вращений, количество толчков в минуту). Различают три уровня значений указанных факторов: повышенные, сильные, очень сильные;
- *освещенность в рабочей зоне* (в люксах). Различают два уровня значений этого фактора: недостаточная и плохая, или ослепляющая.

Все указанные факторы производственной среды имеют психологические и физиологические границы. Психологическая граница определяется нормативом, за пределами которого работники ощущают неудобства в работе. Физиологическая граница определяется нормативом, превышение которого требует приостановку работ.

Организационно-технические факторы предопределяют содержание и структуру выполняемых трудовых движений и технологи-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ческих операций, форму и массу обрабатываемых деталей, расстояние и скорость перемещения изделий, рабочую позу (стоя, сидя и т.д.), темп труда, коэффициенты занятости работников в течение смены и иные показатели, используемые для оценки затрат труда на рабочем месте. К ним относят:

- *средства труда* (производственные здания и сооружения, санитарно-бытовые устройства, оборудование, инструменты);
- *предметы труда и продукт труда* (сырье, материалы, заготовки, готовые изделия);
- *технологические процессы* (физические, механические, химические и биологические воздействия на обрабатываемый предмет труда, способы его транспортировки и хранения);
- *организационные формы производства, труда и управления* (уровень специализации производства, его масштабы и массовость, сменность работы предприятия и пр.).

Для выявления характеристик воздействия организационно-технических факторов могут применяться эргономические (статические и динамические) показатели работающих.

Статические показатели определяют средние размеры рабочих органов и частей тела человека (рост, длина рук и ног и т.п.) и предназначаются для проектирования оборудования, планировки и организации рабочих мест.

Динамические данные позволяют устанавливать степень подвижности рабочих органов человека (досягаемость рук, углы наклона корпуса, вращения рук и т.п.) и используются для проектирования органов управления оборудованием и размещения предметов труда на рабочих местах.

Социально-экономические факторы условий труда представляют нормативное и законодательное регулирование социально-экономических и производственных условий труда (продолжительность рабочего времени и режимы труда и отдыха, санитарные нормы и требования, система контроля за соблюдением требований в области охраны труда), характеризуются уровнем заработной платы, величиной отпуска, качеством продукции, текучестью кадров и т.д.

Социально-психологические факторы характеризуются формами взаимоотношений в коллективах, привлекательностью труда, отношением работников к труду, психологическим климатом и т.д.

Эстетические факторы призваны создавать нормальные условия труда на рабочем месте путем рационального художественного конструирования техники, композиционного проектирования технологического оснащения рабочего места и цветового оформления

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

производственных помещений, что способствует снижению утомления работающих и росту производительности труда.

Естественно-природные факторы условий труда являются своего рода общей средой, в которой действуют все другие факторы производства и особенности которой оказывают сильное воздействие на процесс использования различных видов производственного оборудования, технологических процессов, методов организации производства и труда, поэтому действие этой группы факторов важно учитывать уже в процессе проектирования. Имеют особое значение при формировании условий труда в сельском хозяйстве, добывающей промышленности, на транспорте и пр.

Классификация условий труда по степени суммарного воздействия на организм работающих (по тяжести труда). При оценке суммарного воздействия условий труда на организм человека принимаются во внимание не только физические и нервно-психические нагрузки, обусловленные содержанием труда, но и факторы производственной среды, в которой осуществляется труд.

Степень тяжести труда — единый интегральный показатель, который отражает воздействие всех факторов условий труда на работоспособность, здоровье и жизнедеятельность человека. Показатель тяжести труда применим как к физическому, так и к умственному труду.

В соответствии с разработанной НИИ труда методикой количественной оценки тяжести работ различают ***шесть групп*** условий труда по степени их суммарного воздействия на организм работающих:

1) комфортные, обеспечивающие оптимальные физические, умственные и нервно-эмоциональные нагрузки, оказывающие тренирующее воздействие на организм человека и способствующие улучшению здоровья, достижению высокой работоспособности и производительности труда;

2) соответствующие нормативам условия труда, которые находятся в пределах требований действующих санитарных норм, стандартов безопасности труда и физиологических нормативов и не оказывают влияния на снижение работоспособности человека и отклонения в состоянии его здоровья в течение всего трудового периода жизни;

3) неблагоприятные, вызывающие повышенные мышечные, психические и нервно-эмоциональные нагрузки, ухудшение показателей физиологических функций человека и снижение к концу работы производственных показателей;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4) вредные, приводящие к нарушению динамического рабочего стереотипа, значительному снижению работоспособности и повышению заболеваемости работающих;

5) экстремальные, при которых в конце рабочей смены у практически здоровых людей могут формироваться реакции, характерные для патологического функционального состояния организма;

6) недопустимые, работа в которых приводит к быстрому развитию патологических явлений и тяжелым нарушениям здоровья человека.

Первая и вторая категории тяжести отнесены к нормальным условиям, третья — к допустимым, четвертая — к недопустимым и требующим рационализации, пятая и шестая — к недопустимым и подлежащим ликвидации.

Сотрудничество работников и работодателей на уровне предприятия позволяет обеспечить гибкий подход к решению текущих практических проблем, связанных с условиями труда в данной организации. В первую очередь, это связано с созданием *безопасных условий труда*, при которых воздействие на работников вредных и/или опасных производственных факторов исключено. При этом уровни их воздействия не могут превышать установленных нормативов. Обеспечение безопасных условий труда зависит и от работодателя, создающего их, и от работника, строго выполняющего эти условия. Для соблюдения правильного выполнения требований по безопасным условиям труда на предприятии необходима организация охраны труда.

Охрана труда — защита работника от воздействия неблагоприятных условий труда. Охрана труда имеет как техническую, так и социальную стороны.

Техническая/производственная охрана труда тесно связана с безопасностью при работе на средствах производства (машины, станки, оборудование, устройства и др.). Поэтому важной целью технической охраны труда является обеспечение безопасности использования этих средств при возрастающей степени ответственности за производственный травматизм на всех уровнях организационных структур и подтверждении приоритета мер, направленных на повышение эффективности охраны труда работников.

Социальная охрана труда включает в себя защиту работников наиболее подвергающихся риску; контроль за соблюдением установленных нормативов, отвечающих за создание достойных условий труда на предприятиях для наращивания усилий по достижению поставленных перед организациями целей охраны труда. Од-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ной из высших целей социальной охраны труда является «развитие организаций работы и рабочих культур в направлении, которое поддерживает охрану труда на работе и при этом также содействует положительному социальному климату и ровной работе и может повышать производительность предприятий...»[12]. Она известна как развитие культуры безопасности.

Основные задачи организации охраны труда на предприятиях:

- *обеспечение и организация безопасности труда* и улучшение условий работы должно быть первоочередной заботой высшего руководящего звена. Оно обязано информировать о политике в этом вопросе и о принятых решениях (желательно в письменном виде) весь персонал предприятия на всех уровнях;
- каждый представитель высшего и среднего руководящего звена, вплоть до цехового уровня (мастера) должен иметь *ответственность за безопасность труда на предприятии*, т.е. на всех уровнях производства;
- *службу по охране труда следует рассматривать как одну из ключевых* служб предприятия, которая подчиняется непосредственно высшему руководству. Ее основной задачей должны быть повсеместное внедрение средств безопасности, сбор и подготовка документации, распространение информации и организация обучения по общим вопросам, выполнение консультативных функций, организация, координация и инспекция. Необходимо четко провести границу между задачами, стоящими перед службой охраны труда, и задачами других производственных подразделений и осуществить координацию между ними;
- основное внимание служба охраны труда должна уделять *проведению инспекции на рабочих местах*, в том числе вопросам технического обеспечения безопасности и гигиены труда;
- работникам и их уполномоченным представителям необходимо *предоставлять полную возможность участия в выработке политики по вопросам безопасности* и гигиены труда, планировании и активной деятельности по охране труда. Такое сотрудничество, несомненно, является лучшим способом обеспечения участия всех членов коллектива в программах по улучшению условий труда;

[12] Определяется Объединенным комитетом по охране труда МОТ/ВОЗ (1995) // Энциклопедия по безопасности и гигиене труда. В 4 т. Гл. редактор А.П.Починок. МОТ. — Женева. — 4-е изд.: Пер. с англ. // М.: Министерство труда и социального развития, 2001.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *улучшение условий труда и организации рабочих мест*, включающее аспекты безопасности и гигиены труда, можно наиболее эффективно обеспечить с помощью специального изучения рабочих мест, что приведет к усовершенствованию конструкции оборудования, установок и процессов, а также к разработке более полных трудовых правил;
- *обучение технике безопасности* на всех уровнях должно быть неотъемлемой частью профессионально-технического обучения.

Работники или их представители, решая перечисленные задачи, со своей стороны, сотрудничают с работодателями при осуществлении последними возложенных на них обязанностей по созданию безопасных и здоровых условий труда путем взаимных консультаций с привлечением, при необходимости, технических советников и экспертов.

Важнейшими ***принципами***, на которых основывается сотрудничество между работниками и работодателем для обеспечения безопасных условий труда на предприятии, являются:

- предоставление работникам ясной и возможно более полной информации об опасностях для здоровья и несчастных случаях, которые могут иметь место в процессе труда, а также о мероприятиях по безопасности и действиях по спасению жизни пострадавшего, оказание ему первой помощи; воспитание уважения к правилам техники безопасности и стимулирование индивидуальной ответственности работающего;
- периодические консультации и обмен информацией о мероприятиях по безопасности и гигиене труда с комитетами по безопасности и гигиене труда и работниками службы здравоохранения на предприятии;
- осуществление всестороннего медицинского наблюдения за состоянием здоровья персонала, что является обязанностью медицинской службы на предприятии;
- организация деятельности комитетов, избираемых работниками, которые должны играть важную роль в деле обеспечения безопасности и гигиены труда.

Охрана труда — это целая система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности на предприятии, включающая следующие мероприятия:

- социально-экономические;
- организационно-технические;
- лечебно-профилактические;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- контролирующие;
- законодательно-правовые.

В соответствии с проведением *социально-экономических мероприятий* система охраны труда может включать следующие моменты: при разработке и выборе вариантов мероприятий, направленных на формирование безопасных условий труда, приоритетность должна быть отдана социальным результатам; использование в целях стимулирования деятельности работодателей по улучшению условий труда как методов экономического поощрения, так и методов экономического принуждения и материальной ответственности; создание такой ситуации, при которой наличие рабочих мест с неблагоприятными условиями труда было бы экономически обременительно для работодателей.

Экономическими рычагами воздействия для улучшения системы охраны труда на предприятиях могут быть:

- льготное налогообложение вплоть до полного освобождения от него той части прибыли предприятия, которая направляется на ресурсное обеспечение и разработку программ и мероприятий по улучшению условий и охраны труда;
- предоставление льготных (беспроцентных или с низким процентом) кредитов предпринимательским структурам для целенаправленного использования на коренное улучшение условий труда;
- совершенствование системы предоставления льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда, предусматривающее гарантированное их предоставление в соответствии с сертификацией предприятий, а также установление дополнительных компенсаций для отдельных рабочих мест на основе коллективных договоров и соглашений;
- введение дифференцированных тарифов по социальному страхованию с учетом состояния условий труда и степени профессионального риска, определяемых на основе сертификации предприятий по этому признаку.

Таким образом, социально-экономический механизм направлен на обеспечение и поддержание организационно-технических мероприятий охраны труда.

Проведение *организационно-технических мероприятий* по охране труда на предприятиях основано на сочетании административных и экономических методов воздействия на предпринимательские структуры с целью обеспечения безопасных условий труда, а также ответственности предпринимателей за ресурсное обеспече-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ние мероприятий по улучшению условий труда независимо от форм собственности и хозяйствования. Основными мероприятиями в данном случае могут быть выдача материалов, оборудования, средств индивидуальной защиты, предназначенных для обеспечения безопасных и здоровых условий труда, замена устаревшей техники и технологии, проведение обследований их состояния, создание метрологической службы в области охраны труда и др.

Социально-экономические и организационно-технические мероприятия, проводимые по охране труда на предприятиях, позволяют усилить борьбу с производственным травматизмом и его последствиями, и осуществить его предотвращение на основе профилактики несчастных случаев.

Лечебно-профилактические мероприятия связаны с профилактикой несчастных случаев, контролем за здоровьем работников предприятия, проведением инструктажа по технике безопасности, разработкой программ безопасности и т.д.

К несчастным случаям на производстве относятся травма, в том числе нанесенная другим лицом; острое отравление, тепловой удар, обморожение, утопление, поражение электрическим током, молнией, излучением, укусы насекомыми и пресмыкающимися; повреждения, полученные в результате взрывов, аварий, разрушений зданий и др.

Несчастные случаи наносят значительный экономический ущерб государству, предприятиям и работникам. Их профилактика является важным мероприятием в организации системы охраны труда. Профилактика несчастных случаев предполагает разработку программ подготовки по технике безопасности, где ставятся задачи по обучению методам выявления небезопасных условий и процессов труда, по выдвижению профилактических мер, инструктажу и консультациям работающих.

Согласно статистике Международной организации труда[13], ежегодно во всем мире на производстве происходит 120 млн несчастных случаев; из них 210 000 — случаи со смертельным исходом.

Как показывает статистика, есть ряд отраслей, работа в которых связана с постоянным риском и небезопасными условиями труда, например строительная отрасль; поэтому в этих отраслях сущест-

[13] См.: *Jorma Saari*. Раздел VIII. Несчастные случаи и управление техникой безопасности. Глава 56. Техника безопасности. Введение // Электронная версия 4-го изд. Энциклопедии по охране и безопасности труда (пер. с англ.). *CD-ROM* версия. Рук. проекта: Р. Литвяков. Создана Центром охраны труда, промышленной безопасности и социального партнерства. — СПб.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вует высокая необходимость проведения обучения правилам безопасности на производстве и разработки программ безопасности. План обучения должен быть основан на выявлении и анализе *главных факторов риска* в данной отрасли:

- риск, связанный с электричеством: работа с сетями высокого напряжения, изоляция установок, осветительных приборов и машин;
- риск, связанный с падениями людей: отсутствие защитных сеток и ограждений, меры предосторожности на лесах, защита от падающих предметов;
- риск, связанный с внешними обрушениями: стены зданий или стенки вырытых котлованов и канав, падающие механизмы и грузы и др.

Анализ факторов риска позволяет разработать эффективные программы управления безопасностью (см. вставку 12.5). Основу программы составляет методика консультирования и обучения, с помощью которой осуществляют данное управление. Управление безопасной работой иллюстрируют некоторые теории управления кадрами в связи с охраной и гигиеной труда[14], определение безопасного и небезопасного поведения, обучение работников тому, как распознать безопасное поведение, и мотивирование их следовать правилам техники безопасности с установкой цели и обратной связи.

Вставка 12.5

Программы управления безопасностью работы

На заводе «БАЙЕР» (г. Вуппераль, Германия) проводился ряд исследований по созданию программ управления безопасной работой; д-р Р. Кайм, являющийся руководителем заводского отдела кадров, был одним из инициаторов исследований в этой области на заводе. Одним из его предположений было то, что предвестником несчастного случая на производстве является «почти несчастный случай» — невнимательность на производстве. Поэтому важная задача руководящих кадров на предприятии заключается в том, чтобы заострять сознание сотрудников в том отношении, что они должны избегать поступков, ведущих к несчастным случаям, обращать внимание сотрудников на потенциальные опасности и в случае необходимости наказывать их за поступки, создающие опасность.

Создаваемые программы носят обучающий характер, работникам показывают безопасные, правильные методы в видеозаписи или

[14] См.: *Reber R., Wallin J. and Duhon D. 1993. Preventing Occupational Injuries Through Performance Management. Publ. Pers. Manage* 22(2): 301—311.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

демонстрируют реальные модели. Затем они имеют возможность применить новое поведение на практике и обеспечиваются частой обратной связью о правильном выполнении работы. Кроме того, могут быть предложены материальные призы и награды за участие в программе безопасного поведения (а не просто за то, чтобы иметь меньшее количество несчастных случаев).

На данном предприятии была введена премия за работу без несчастных случаев («Премия за безопасность труда»). В результате такого рода соревнования по технике безопасности явилось сокращение до минимума продолжительности болезней, обусловленных несчастными случаями, так как каждый сотрудник хотел получить премию для себя и своих коллег по работе.

Источник: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997.

Любой несчастный случай, приводящий к потерям рабочего времени работника, вызывает следующие расходы: услуги страхования от несчастных случаев и на случай болезни; потери страховых взносов/доплаты органу социального страхования; дальнейшая выплата заработной платы; первая помощь и перевозка пострадавшего; лечение у заводского врача; замена другим работником; оформление дел в связи с несчастным случаем и т.д.

Таким образом, профилактика предотвращения несчастного случая для любого предприятия имеет большое значение. Производственные неполадки и часто связанный с ними ущерб здоровью работников и материальный ущерб влияют на факторы производства предприятия и его эффективность. Снижение частоты наступления и степени тяжести производственных неполадок и ущерба здоровью, а также повышение эффективности мер по предупреждению неполадок и по улучшению техники безопасности увеличивает экономический успех на предприятии.

На большинстве российских предприятий условия труда являются неудовлетворительными, а уровень производственного травматизма — высоким. Требуется внедрение целостной системы охраны труда на предприятиях. По экспертным оценкам, в случае непринятия надлежащих мер в 2005 г. на рабочих местах с вредными условиями труда в промышленности, в строительстве и на транспорте работал каждый второй-третий работник сферы материального производства. Характеристика травматизма в России рассмотрена во вставке 12.6.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вставка 12.6

Травматизм на российских предприятиях: цифры и факты последнего десятилетия прошлого века

10 ноября 1997 г. Правительством РФ была утверждена Федеральная целевая программа улучшения условий и охрана труда на 1998—2000 гг. Принятию этого документа предшествовали следующие факты, приведенные в самом тексте программы.

В частности, в ней отмечено, что «... в последние годы сохраняется недопустимо высокий уровень производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. В 1996 г. от травм на производстве пострадали 214,6 тыс. человек; 5,4 тыс. человек погибли. Удельный вес работающих на производстве с вредными и опасными условиями труда в общей численности работников, занятых в промышленности, с 1991 по 1995 г. возрос с 18% до 42,3%. Неблагоприятные условия труда крайне разрушительно действуют на воспроизводство трудовых ресурсов. Если общая смертность населения в Российской Федерации увеличилась в 1995 г. по сравнению с 1990 г. примерно на 40%, то смертность трудоспособного населения — более чем на 60%. В 1996 г. рост количества впервые выявленных больных профессиональными заболеваниями по сравнению с 1993 г. составил 12%».

Уровень травматизма в производстве на российских предприятиях с частной собственностью выше в 266 раз, чем на государственных предприятиях (это данные за 1994 г.). «Черная» статистика растет из года в год, несмотря на сокращение числа занятых в отраслях.

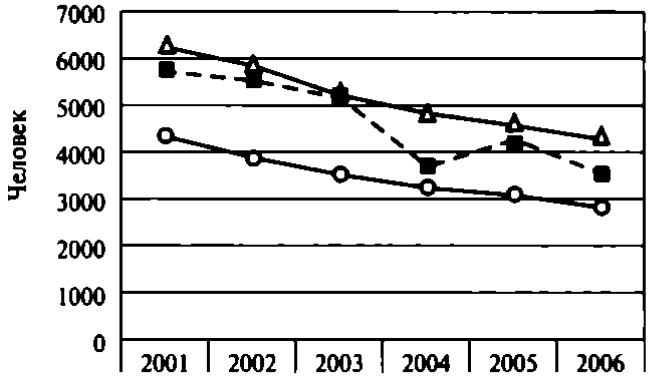
В динамике изменений 2001—2005 гг. по количеству пострадавших от производственных травм и профзаболеваний в России по данным Росстата, ФСС и Федеральной инспекции труда наблюдается тенденция к уменьшению, с одной стороны, а с другой стороны, представленные ими конкретные данные по числу пострадавших очень различны. Это свидетельствует о том, что схема статистического учета в России по данной проблеме далека от совершенства.

Сложившаяся ситуация, которую характеризуют статистические данные, во многом связана с тем, что к концу 90-х гг. в России была разрушена, а затем воссоздана государственная система управления охраной труда, соответствующая новым экономическим и трудовым отношениям. Эта система предусматривает экономические механизмы, побуждающие работодателей соблюдать требования по охране труда и направленные на то, чтобы на должном уровне соблюдалась система обучения работников безопасным приемам работы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Как показывает статистика, введение мер по профилактике предупреждения несчастных случаев на производстве со смертельным исходом позволило снизить общий уровень травматизма на рабочем месте в России. Но, в то же время необходимо отметить, что учет пострадавших от производственных травм и профзаболеваний в разных статистических структурах ведется по-разному (рис. 12.5).



	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Данные Росстата	4368	3920	3563	3292	3090	2006
Данные ФСС	5755	5715	5180	3684	4235	3591
Данные Федеральной инспекции труда	6194	5865	5185	4924	4603	4301

Рис. 12.5. **Динамика численности пострадавших от производственных травм и профзаболеваний со смертельным исходом в России за 2001—2005 гг.**

Источник: Обзор социальной политики в России. Начало 2000-х. / Под ред. Т.М. Малевой, Н.В. Зубаревич, Д.Х. Ибрагимова и др. // Независимый институт социальной политики. – М. НИСП, 2007. – С. 386; Национальный доклад о состоянии охраны труда в 2006 г.

Проведение *контролирующих мероприятий*. Несчастные случаи на производстве подлежат расследованию и учету в обязательном порядке. Расследование несчастного случая — это выявление и установление причин, которые привели к несчастному случаю на производстве, а учет несчастных случаев — это документальное закрепление каждого происшествия. Ответственность за финансовое обеспечение страховой защиты от несчастных случаев на производстве, а также расходов на проведение медицинской, социальной и профессиональной реабилитации пострадавших на производстве несет работодатель.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Осуществление контроля в области охраны труда непосредственно зависит от создания эффективной государственной системы управления этими процессами, формирования нормативно-правовой базы. Государство, проводя политику в области охраны труда, руководствуется, прежде всего, международными нормами.

Существуют двусторонние обязательства и права работодателей и работников по охране труда. Разработано множество *международных документов*, отечественных законоположений и инструкций. Существующие нормы закреплены в стандартах МОТ, в Конвенциях и Рекомендациях (табл. 12.8) по вопросам возмещения вреда, вызванного производственным травматизмом и профессиональными заболеваниями; некоторые из этих Конвенций и Рекомендаций были ратифицированы нашим государством.

Таблица 12.8

Конвенции и Рекомендации МОТ по улучшению условий, охраны, безопасности и гигиены труда

№ Конвенции и/или Рекомендации МОТ	*Год принятия*	*Название Конвенции и/или Рекомендации МОТ*
Конвенция 81[15] и Рекомендация 81	1947	Инспекция труда
Рекомендация 112[16]	1959	Службы здравоохранения на предприятиях
Конвенция 119[17] и Рекомендация 118	1963	Предотвращение несчастных случаев
Конвенция 138	1976	О минимальном возрасте для приема на работу
Конвенция 148[18] и Рекомендация 156	1977	О защите трудящихся от профессионального риска, вызываемого загрязнением воздухом, шумом и вибрацией на рабочих местах
Конвенция 155 [19]	1981	О безопасности и гигиене труда
Конвенция 161 и Рекомендация 171	1985	О службах гигиены труда
Конвенция 174	1993	О предотвращении крупных промышленных аварий
Конвенция 175 и Рекомендация 182	1994	О работе на условиях неполного рабочего времени
Конвенция 176	1995	О безопасности и гигиене труда на шахтах

[15] Россия ратифицировала Конвенцию (Федеральный закон от 11.04.1998 г. № 58-ФЗ). Ратификационная грамота сдана на хранение Генеральному директору Международного бюро труда 02.07.1998 г. Конвенция вступила в силу для России 02.07.1999 г.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Принципиальные установки всех указанных документов сводятся к следующим требованиям:

1) изучение и систематизация работодателями и профсоюзами всех случаев производственного травматизма с целью его предотвращения;

2) обязанность работодателей создавать безопасные условия труда с учетом отраслевых особенностей производства (на шахтах, заводах, фермах и т.д.);

3) обязанность работодателей возмещать ущерб людям, пострадавшим от производственных травм;

4) обязанность работодателей осуществлять меры по профилактике производственного травматизма (осмотр и ремонт технологического оборудования, движущихся средств, зданий и сооружений, средств отопления и вентиляции и т.д.);

5) обязанность каждого работника выполнять требования по охране труда и технике безопасности, а работодателя — устно или письменно доводить смысл этих установлений до сведения работников (вводный инструктаж, оперативный инструктаж, специальный инструктаж).

К *отечественным законодательно-правовым нормативным документам* по охране труда, нормам можно отнести:

- Конституцию Российской Федерации, принятую на всенародном голосовании 12.12.1993 г.[20], ст. 7, п. 2, которая предусматривает, что в России охраняются труд и здоровье людей. В ст. 41 п. 1 указывается также, что каждый имеет право на охрану здоровья и медицинскую помощь;

---

[16] СССР ратифицировал Конвенцию (Указ Президиума ВС СССР от 31.01.1961 г.). Ратификационная грамота СССР депонирована Генеральному директору Международного бюро труда 04.05.1961 г. Конвенция денонсирована СССР в результате ратификации Конвенции 138.

[17] СССР ратифицировал Конвенцию (Указ Президиума ВС СССР от 18.06.1969 г. № 3962-VII). Ратификационная грамота СССР депонирована Генеральному директору Международного бюро труда 04.11.1969 г.

[18] СССР ратифицировал Конвенцию (Указ Президиума ВС СССР от 29.03.1988 г. № 8694-XI). Документ о присоединении СССР к Конвенции сдан на хранение Генеральному директору Международного бюро труда 03.06.1988 г. Конвенция вступила в силу для СССР 03.06.1989 г.

[19] Россия ратифицировала Конвенцию (Федеральный закон от 11.04.1998 г. № 58-ФЗ). Конвенция вступила в силу для России 02.07.1999 г.

[20] Опубликована в Российской газете от 25.12.93.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Федеральный закон «Об основах охраны труда в Российской Федерации» от 17.07.1999 г.[21];
- ТК РФ, раздел X «Охрана труда», гл. 33—36, ст. 209—231[22], и др.

Перечень видов нормативных правовых актов, содержащих государственные нормативные требования охраны труда, в России утверждается федеральными органами исполнительной власти (табл. 12.9).

Таблица 12.9

Виды нормативных актов по охране труда и органы исполнительной власти РФ, принимающие их[23]

Межотраслевые правила по охране труда, межотраслевые типовые инструкции по охране труда	Минтруд России
Отраслевые правила по охране труда, типовые инструкции по охране труда	Федеральные органы исполнительной власти
Правила безопасности, правила устройства и безопасной эксплуатации, инструкции по безопасности	Госгортехнадзор России; Госатомнадзор России
Государственные стандарты системы стандартов безопасности труда	Госстандарт России; Госстрой России
Строительные нормы и правила, своды правил по проектированию и строительству	Госстрой России
Государственные санитарно-эпидемиологические правила и нормативы (санитарные правила), гигиенические нормативы, санитарные правила и нормы, санитарные нормы	Минздрав России

Законодательно-правовое регулирование охраны труда отражает трудовое законодательство в целом, поскольку все его нормы (нормы рабочего времени, времени отдыха, оплаты труда, условий труда и ряда др.) направлены на защиту условий труда в процессе трудовой деятельности всех работников. Эти нормы могут приниматься как на локальном уровне, так и в централизованном порядке.

Нормы, непосредственно направленные на обеспечение условий труда, безопасных для жизни и здоровья работников, включают следующие группы:

---

[21] См.: Федеральный закон «Об основах охраны труда в Российской Федерации» от 17.07.1999 г. № 181-ФЗ // СЗ РФ от 19.07.1999 г. — № 29. — Ст. 3702.

[22] См.: СЗ РФ от 07.01.02 (Часть I). — № 1. — Ст. 3.

[23] См.: Постановление Правительства РФ № 399 от 23.05.2000 г. // «Российская газета» от 31.05.2000 г. № 104.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1) правила по технике безопасности и производственной санитарии;

2) специальные нормы охраны труда лиц, работающих в тяжелых, вредных и опасных производственных условиях;

3) нормы по охране труда женщин, несовершеннолетних и лиц с пониженной трудоспособностью;

4) нормы, регулирующие деятельность органов государственного надзора и общественного контроля, а также устанавливающие ответственность за нарушения законодательства об охране труда;

5) нормы, регулирующие планирование и организацию работы по охране труда.

Большинство норм, регулирующих планирование и организацию работы по охране труда, имеет локальный характер и содержится в коллективных договорах и соглашениях. Организация для поддержания своей жизнеспособности проводит активную инновационную деятельность, создает негосударственные структуры, призванные оказывать специализированные услуги в области охраны труда на предприятии, социального страхования от несчастных случаев на производстве и т.д.

Нормы, перечисленные в пп. 1—4, принимаются централизованно, с целью установить единые стандарты вредности, тяжести и других неблагоприятных условий и возможности их устранения и нейтрализации, а также регламентировать деятельность органов надзора, как единых органов в рамках государства. Примером может служить ряд принятых российских законодательных актов в области охраны труда (см. вставку 12.7).

Вставка 12.7

Законодательно установленные нормы по условиям и охране труда в правовых актах России

- Постановление Правительства РФ «О Федеральной целевой программе улучшения условий и охраны труда на 1998—2000 годы» от 10.11.1997 г. № 1409, утвердившее Федеральную целевую программу улучшения условий и охраны труда на 1998—2000 годы[24].
- Постановление Правительства РФ «О нормативных правовых актах, сожержащих государственные нормативные требования охраны труда» от 23.05.2000 г. № 399, в котором устанавливается система нормативных правовых актов и утверждается перечень видов нормативных правовых актов, содержащих государственные норма-

[24] См.: СЗ РФ от 17.11.97. — № 46. — Ст. 5317.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тивные требования охраны труда, порядок их разработки и принятия[25].

- Постановление Министерства труда РФ «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке государственных нормативных требований охраны труда» от 06.04.2001 г. № 30[26].

Для содействия в выработке нормативных показателей создаются специальные консультативные комитеты. В частности, комитеты создаются для выработки предложений по утверждению нормативных показателей для различных отраслей экономики: для сельского хозяйства, в отношении содержания асбестовой пыли, канцерогенов, выбросов кокса из печей, вредных упаковочных материалов, температурного режима, шума, веществ, представляющих опасность для кожи, для регулирования деятельности портового хозяйства, судостроительных заводов, работы грузчиков в порту и при монтаже металлоконструкций и т.д.

Вставка 12.8

Консультативные комитеты по утверждению нормативных показателей[27]

В советский период в России целый ряд комитетов был создан в соответствии с Законом 1970 г. «Об охране труда и здоровья», Законом 1977 г. «Об охране труда и здоровья на угольных шахтах». Каждый комитет по утверждению нормативных показателей должен состоять из равного числа представителей организаций рабочих и предпринимателей. Министр труда может также назначить одного или более представителей из агентств штата по охране здоровья и труда, а также технических экспертов профессиональных организаций техников или специалистов по охране здоровья и труда, или специалистов известных государственных комитетов по стандартам. Расходы, связанные с созданием комитетов по стандартам, очень умеренные и характеризуются относительно невысокими административными расходами, низкой инфраструктурой и добровольным участием третьих сторон на безвозмездной основе. При завершении поставленных задач комитеты распускаются.

[25] См.: СЗ РФ от 29.05.2000. — № 22. — Ст. 2314.

[26] См.: Бюллетень Министерства труда и социального развития РФ. — 2001 г. — № 4.

[27] Энциклопедия по безопасности и гигиене труда. В 4 т. Гл. редактор А.П. Починок. МОТ. — Женева. 4-е изд.: пер. с англ. // М.: Министерство труда и социального развития, 2001. Т. 1. — С. 729—730.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На современном этапе в целях реализации Федерального закона «О ратификации Конвенции 1947 года об инспекции труда и Протокола 1995 года к Конвенции 1947 года об инспекции труда, Конвенции 1978 г. о регулировании вопросов труда и Конвенции 1981 года о безопасности и гигиене труда и производственной среде» и Федерального закона «Об основах охраны труда в Российской Федерации» Правительством Российской Федерации было введено положение о том, чтобы образовать на базе Федеральной инспекции труда при Министерстве труда и социального развития Российской Федерации и подведомственных ей государственных инспекций труда в субъектах Российской Федерации *федеральной инспекции труда — единой централизованной системы*. Эта система включает Министерство труда и социального развития Российской Федерации и государственные инспекции труда (государственные инспекции труда в субъектах Российской Федерации, межрегиональные государственные инспекции труда), являющиеся территориальными органами министерства.

К примеру, в региональном разрезе Закон «Об охране труда в городе Москве» (№ 7) в соответствии с федеральными законами и Уставом города Москвы с 2001 г. осуществляет правовое регулирование в области охраны труда в Москве. В нем установлено, что Правительство Москвы и специально уполномоченный орган Правительства Москвы по труду, а также отраслевые, функциональные и территориальные органы исполнительной власти города осуществляют государственное управление охраной труда в Москве в порядке, установленном законодательством, в пределах своих полномочий. В частности, в их ведении по утверждению и разработке находится сертификат соответствия работ по охране труда (сертификат безопасности — документ, удостоверяющий соответствие проводимых в организации работ по охране труда) по установленным государственным нормативным требованиям охраны труда.

В других странах существуют более сложные организационные формы предоставления консультаций с двух-, трех-, или многосторонним участием с целью предоставления рекомендаций по вопросам производственной безопасности, охраны здоровья и принятию нормативных показателей. Например, во Франции – Центральный Совет по предотвращению производственных рисков и Национальная Комиссия по охране здоровья и труда в сельском хозяйстве; в Германии – Консультативный Совет государственного Института охраны труда и здоровья. Обычно такие организации по своим размерам превышают консультативные комитеты. Они наделены полномочиями для осуществления политики на государственном уровне, зачастую располагают большими бюджетными средствами и значительным штатом сотрудников.

В Швеции Национальный Совет охраны труда и здоровья, Национальный Институт охраны здоровья на производстве и Фонд условий труда в рамках трехстороннего или многостороннего руководя-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

щего органа носили совместный характер. Но в 1992 г. было принято решение отказаться от такой формы сотрудничества и заменить их консультативными организациями. Поводом для принятия такого решения послужил односторонний отказ организации предпринимателей от участия в работе совместных общественных организаций. Центральная организация предпринимателей заявила, что заинтересованные стороны не должны нести политической ответственности по вопросам управления общественными институтами и что политическая роль и ответственность при решении данных вопросов должны возлагаться на правительство и парламент. Это послужило основанием для реорганизации перечисленных совместных организаций Швеции в области охраны труда и здоровья.

Кроме того, государство при разработке программ по обеспечению охраны труда может использовать собственные экономические рычаги воздействия, в частности предоставление предприятиям субвенций из федерального и территориальных фондов охраны труда на проведение крупномасштабных мероприятий по коренному улучшению условий труда и охране здоровья работников на производстве; установление материальной ответственности проектно-конструкторских организаций и предприятий-производителей техники и технологического оборудования, не отвечающих требованиям нормативов и стандартов по безопасности и гигиене труда; освобождение импортеров от таможенных сборов и др. Жесткий контроль со стороны государства может осуществляться путем усиления штрафных санкций по отношению к предпринимателям, допускающим нарушения действующих норм и правил по безопасности и гигиене труда и не выполняющим предписаний органов надзора за состоянием охраны труда.

Государственная поддержка комплексного решения проблем охраны труда необходима для создания прочной нормативно-правовой основы регулирования экономических отношений по поводу условий и охраны труда.

РЕЗЮМЕ

Развитие рыночных отношений приводит к росту заинтересованности хозяйствующих субъектов в снижении издержек производства на основе внедрения новой техники и технологии, повышения уровня организации труда, оптимального использования трудового потенциала работников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основными элементами рациональной организации труда являются его разделение и координирование трудовой деятельности (кооперация), нормирование труда, организация и обслуживание рабочих мест, создание благоприятных условий труда, эффективное использование рабочего времени, рационализация трудовых процессов, внедрение оптимальных приемов и методов труда, построение эффективной системы мотивации работников и оплаты труда и т.д.

В качестве отправного пункта всей работы по рациональной организации труда должно рассматриваться исследование трудовых процессов. Трудовые процессы могут классифицироваться по ряду признаков: характер предмета и продукта труда, выполняемые функции, участие работников в воздействии на предмет труда (уровень механизации труда) и др.

Трудовые процессы имеют многообразные формы, которые различаются в зависимости от состава используемого оборудования, количества выполняемых функций, состава исполнителей и т.д. Выделяют такие формы организации труда, как индивидуальная (ее разновидности — совмещение профессий, совмещение трудовых функций, многостаночное обслуживание) и коллективная (парное обслуживание, звено, бригада или автономная рабочая группа).

В последние годы все большее распространение получают такие гибкие формы организации труда, как ротация работников, расширение поля деятельности, обогащение содержания работы, создание частично автономных рабочих групп, участие работников в принятии решений, системы *TQM* (всеобщий контроль качества), кружки качества и т.д.

На основании анализа и проектирования трудовых процессов осуществляются разделение заданий и распределение функций. При этом с помощью *ABC*-анализа определяется значимость отдельных составных частей задания для качественного и своевременного выполнения задания в целом, после чего осуществляются разделение труда и его кооперация.

Разделение труда может осуществляться по количеству (объем заданий, величина рабочей нагрузки, уровень напряженности труда и т.д.) и по виду (функциональное, технологическое, профессиональное и квалификационное разделение труда).

Под кооперацией труда подразумевается объединение различных видов труда и установление определенных соотношений и взаимодействий между ними в пространстве (установление произ-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

водственных связей между структурными подразделениями и коллективами работников) и во времени (организации смен и графиков работы).

Ключевым элементом организации труда является его нормирование — вид деятельности по управлению трудом и производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью различных групп персонала и количеством единиц оборудования. К нормам труда в широком смысле слова относятся нормы затрат и результатов труда; нормы структуры трудового процесса; нормы сложности труда; нормы оплаты труда; нормы условий труда.

В узком смысле слова к нормам труда относятся лишь нормы затрат и результатов труда.

Для установления норм используются нормативные материалы по труду, которые выражают зависимости между необходимыми затратами труда и влияющими на них факторами, а также используются другие методы, которые разделяются на аналитические и суммарные.

Первичным звеном производственной структуры предприятия является рабочее место. Анализ рабочего места — это определение наиболее существенных его характеристик с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работой и/или работником. На основе анализа осуществляется организация рабочего места — система мероприятий по его оснащению средствами и предметами труда, а также по внешней и внутренней планировке.

Важнейшим элементом организации труда является создание благоприятных условий труда. Условия труда — совокупность факторов производственного процесса и производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. Условия труда можно классифицировать по содержанию, сфере действия, степени суммарного воздействия на организм работающих. Условия труда на предприятии должны соблюдаться и работодателем, и работником. Выполнению безопасных условий труда обеими сторонами трудовых отношений способствует организация охраны труда на предприятии.

Система организации охраны труда на предприятии включает проведение ряда мероприятий — социально-экономических, организационно-технических, лечебно-профилактических, законодательно-правовых и др. Эффективность мероприятий по созда-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нию достойных условий труда и его охране во многом предопределяет эффективную работу персонала и организации в целом.

Экономический механизм обеспечения охраны труда включает:

- обеспечение экономической заинтересованности работодателя во внедрении более совершенных средств охраны труда;
- обеспечение экономической ответственности работодателя за опасные или вредные условия труда на предприятии, за вред, причиненный работнику увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья;
- предоставление работникам компенсаций и льгот за тяжелые работы с вредными или опасными условиями труда.

Важным в организации условий и охраны труда является также система контроля за их внедрением на предприятиях. Особая роль при проведении такого рода контроля отведена государству.

Одним из направлений государственной политики в области охраны труда является установление единых нормативных требований по охране труда для юридических и физических лиц при осуществлении ими любых видов деятельности. Вопросы, связанные с нормативными требованиями по охране труда нашли отражение в российском законодательстве.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Почему основные принципы тейлоризма практически неприемлемы для организации труда работников в современных условиях?
2. Какими критериями следует руководствоваться при выборе форм организации труда, приемов и методов работ на конкретном предприятии, рабочем месте?
3. Приведите примеры факторов, способствующих распространению гибких форм организации труда в последние десятилетия.
4. Какие изменения в организации труда приводят к росту удовлетворенности работников и повышению производительности их труда?
5. В чем может проявляться рост издержек, связанных с разделением труда? Как можно сократить эти издержки?
6. Каким образом распределяются задачи внутри организации? Как определяются ответственные за конкретный проект? Основывается ли при этом решение на способностях работника, идеях реализации проекта, уровне квалификации? Принимаются ли во внимание предыдущие достижения?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

7. Какими средствами должно быть оснащено рабочее место помощника руководителя; преподавателя на кафедре в университете; водителя междугороднего автобуса?

8. На основании каких критериев можно классифицировать рабочие места, например в банке? Каковы практические цели классификации рабочих мест?

9. Дайте классификацию условий труда по содержанию, сфере действия, степени суммарного воздействия на организм работающих.

10. В чем заключается государственная поддержка комплексного решения проблем охраны труда?

11. Какие управленческие решения и программы могут быть использованы на предприятиях для обеспечения безопасных условий труда?

12. Что включает в себя экономический механизм обеспечения охраны труда?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Абрамов В.М., Данюк В.М., Гриненко А.М., Колот А.М., Чернов В.И.* Нормирование труда / Под ред. В.М. Данюка и В.Н. Абрамова: Учебник. — Киев, 1995.
2. *Бартунаев Л.Р.* Нормирование труда в России: сущность, состояние, пути совершенствования. — М.: РАГС, 2004.
3. *Бухалков М.И.* Организация и нормирование труда: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080104 «Экономика труда» и другим экономическим специальностям. — М.: ИНФРА-М, 2007.
4. *Гейц И.В.* Нормирование труда и регламентация рабочего времени. – М.: Дело и Сервис, 2007.
5. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — М.: НОРМА, 2001.
6. *Генкин Б.М.* Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для студентов вузов по специальности 060800 «Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)». — 3-е изд., изм. и доп. — М.: НОРМА, 2005.
7. *Егоршин А.П.* Организация труда персонала: Учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Управление персоналом». — М.: ИНФРА-М, 2008.
8. *Жулина Е.Г.* Нормирование труда за рубежом. – М.: Горячая линия бухгалтера, 2006.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

9. Конвенция по безопасности и гигиене труда № 155 (1981 г.) // Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда. 1957—1990. Т. 1, 2. — Женева: МБТ, 1991.
10. Нормирование труда на предприятии: Методическое пособие / Колосова Р.П. и др. — М: МЦФЭР, 2007.
11. *Прокопов Ф.Т.* Практическое партнерство бизнеса и власти: качественное образование и здоровье работников. – В сб.: Социальная функция государства в экономике XXI века / Под ред. профессоров Ахинова Г.А., Елизарова В.В., Жильцова Е.Н., Колосовой Р.П. – М.: МАКС Пресс, 2007.
12. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (с изм. от 25.06.02). Часть 3 Раздел X «Охрана труда». // СЗ РФ от 07.01.02 (Часть I). — № 1. — Ст. 3.
13. Комментарий к Трудовому Кодексу Российской Федерации / Отв. ред. А.М. Куренной, С.П. Маврин, Е.Б. Хохлов. — 2-е изд., доп. – М.: Издательский Дом «Городец», 2007.
14. Энциклопедия по безопасности и гигиене труда. В 4 т. Гл. редактор А.П. Починок. — МОТ. Женева. 4-е изд.: Пер. с англ. // М.: Министерство труда и социального развития 2001.
15. Федеральный закон от 30.06.2006 г. № 90-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации».
16. *Carmichael H. Horne and W. Bentley MacLeod (1993). Multi-tasking Technical Change and the Japanese Firm, Economic Journal 103, 142—160.*
17. *Clark A.E. (1998). Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries. OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers, №. 34, OECD Publishing.*
18. *Hackman J.R. and Oldham G.R. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, Organization Behavior and Human Performance, August 1976.*
19. *Lindbeck Assar and Dennis J. Snower (1996). Reorganization of Firms and Labor Market Inequality, American Economic Review, Papers and Proceedings, May.*
20. *Osterman P. (1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It? Industrial and Labor Relations Review, Jan. Vol. 47 (2), 173—189.*
21. *Russia's OSH system to be reformed // ILO, Newsletter. — 2007. № 4 (31).*
22. *Steers R.M. and Mowday R.T. The Motivational Properties of Tasks. Academy of Management Review, October 1977. P. 645—658.*
23. *Turner A.N. and Lawrence P.R. Industrial Jobs and the Worker (Boston: Harvard University Press, 1965).*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 13

РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

Рациональная организация труда, направленная на рост его эффективности и качества, повышение удовлетворенности работника самим процессом трудовой деятельности предполагают изучение не только содержания, но и продолжительности трудовых процессов. С этой целью необходимо определить понятие рабочего времени, способы его классификации, методы исследования затрат рабочего времени и сокращения его потерь. Важной проблемой является проектирование рациональных режимов труда и отдыха, что, в свою очередь влияет на поддержание работоспособности рабочей силы и эффективность использования ее потенциала на предприятии. Кроме того, комплексность подхода в данном разделе к институтам «рабочее время» и «время отдыха» требует изучения не только организационно-экономических, но и правовых аспектов их регулирования. Именно этим вопросам и посвящена данная глава.

13.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Цели изучения рабочего времени — выявление резервов сокращения потерь рабочего времени, достижение нормального уровня интенсивности труда, установление научно обоснованных норм труда и т.д.

Необходимыми условиями достижения названных целей являются классификация затрат рабочего времени и детальное исследование каждого элемента (вида) этих затрат.

Рабочее время — это то время, в течение которого работник выполняет трудовые функции и обязанности в определенном месте и в определенных условиях.

Рабочее время классифицируется по отношению к работнику, производственному процессу и оборудованию. Классификация затрат рабочего времени ***по отношению к работнику*** представлена на рис. 13.1.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

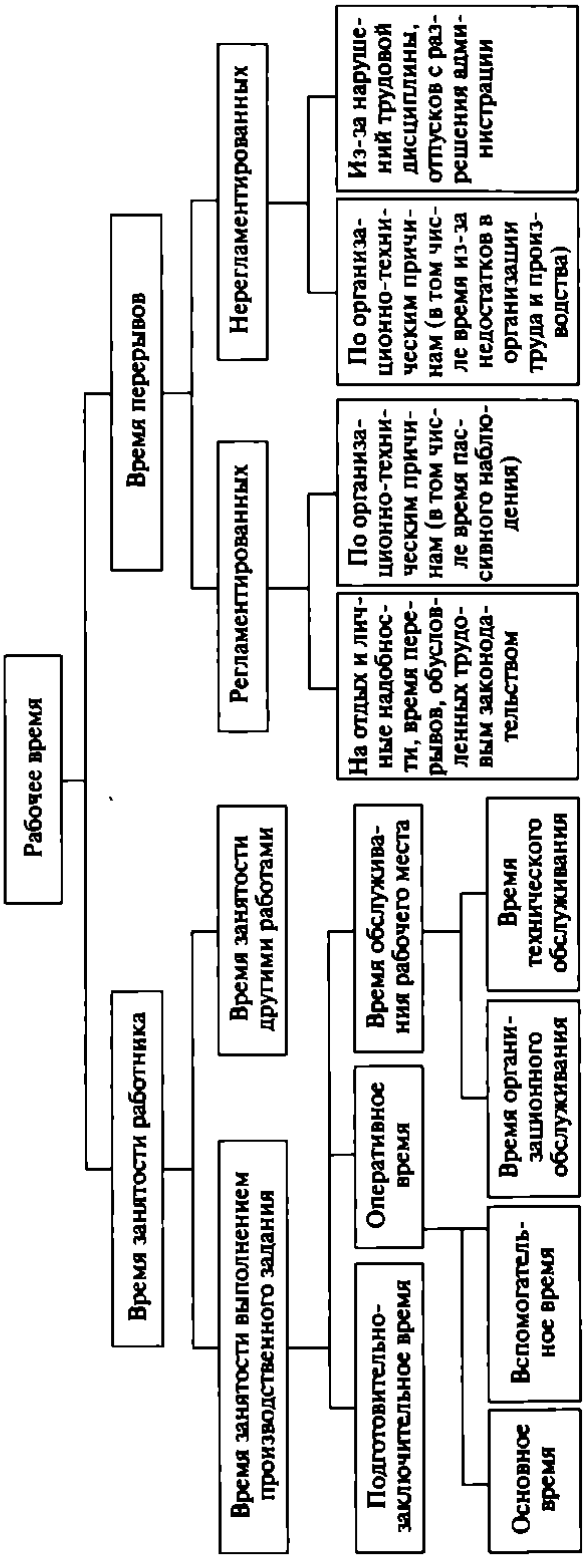


Рис. 13.1. **Классификация затрат рабочего времени**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Рабочее время состоит из времени занятости работников, которое включает в себя время занятости выполнением производственного задания и время занятости другими работами, и времени перерывов.

Время занятости выполнением производственного задания делится на подготовительно-заключительное время, оперативное время и время обслуживания рабочего места.

Подготовительно-заключительное время — время, затрачиваемое на подготовку к выполнению задания и действия, связанные с его окончанием; устанавливается для изучения технической и планово-учетной документации (чертежей, технологических и маршрутных карт, нарядов и т.п.), наладки оборудования, получения материалов, заготовок, инструмента на каждую партию деталей, сдачи изготовленной продукции. Оно затрачивается один раз на работу (партию предметов труда) и не зависит от объема работы, выполняемой по данному заданию.

Оперативное время подразделяется на основное и вспомогательное, т.е. на осуществление технологического процесса, в течение которого изменяются формы, размеры, свойства предмета труда, и на выполнение вспомогательных действий, необходимых для осуществления этих изменений. Затраты его повторяются с каждой единицей продукции или определенным объемом работ.

Основное (технологическое) время затрачивается на целенаправленное изменение предмета труда (его размеров, формы, состава, свойств, состояния и положения).

Вспомогательным называется время, в течение которого производятся загрузка сырья, заготовок, съем готовой продукции, управление оборудованием, изменение режимов его работы, контроль за ходом технологического процесса и качеством продукции.

Время обслуживания рабочего места — время на уход за оборудованием и на поддержание рабочего места в нормальном состоянии. Оно должно устанавливаться на основе проектирования оптимального разделения и кооперации труда между основными и вспомогательными рабочими по обеспечению рабочих мест заготовками, инструментом, вспомогательными материалами, уходу за оборудованием, уборке стружки и т.д. На большинстве предприятий время на обслуживание рабочих мест обычно устанавливается в соответствии с нормативами в процентах от основного или оперативного времени.

Время обслуживания рабочего места подразделяется на время технического и организационного обслуживания.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Время *технического обслуживания рабочего места* затрачивается на уход за оборудованием при выполнении данной конкретной работы (например, время на замену изношенного инструмента, подналадку оборудования, уборку стружки и т.д.).

Время организационного обслуживания затрачивается на уход за рабочим местом, связанный с выполнением работы в течение всей смены (время на раскладку в начале и уборку в конце рабочей смены инструмента, на чистку и смазку оборудования).

Время занятости другими работами (время на случайные и непроизводительные работы) — это время, в течение которого выполняются работы, не предусмотренные производственным заданием (исправление брака, выполнение дополнительных заданий, работа для удовлетворения личных потребностей или по просьбе родственников, знакомых и т.д.).

Время перерывов в ходе технологического процесса состоит из времени регламентированных и нерегламентированных перерывов.

Время регламентированных перерывов включает время перерывов по организационно-техническим причинам, время на отдых и личные надобности и время перерывов, обусловленных трудовым законодательством.

Время перерывов по организационно-техническим причинам (нормированных перерывов) объективно обусловлено характером взаимодействия рабочих и оборудования. Устранение этих перерывов практически невозможно или экономически нецелесообразно (например, обслуживание одним рабочим нескольких станков приводит к невозможности синхронизировать время действия рабочего с машинным временем, поэтому такие перерывы должны включаться в норму времени).

Время на отдых и личные надобности необходимо для поддержания нормальной работоспособности и для личной гигиены работника. Его длительность зависит прежде всего от условий труда. Время на отдых включает также время проведения производственной гимнастики. Время на отдых и личные надобности может рассчитываться на основании межотраслевых методических рекомендаций и нормативов, разработанных НИИ труда[1]. Суммарное время на отдых и личные надобности за смену должно быть не менее 20 мин., в том числе на отдых — не менее 10 мин. Как показали

[1] См.: Определение нормативов времени на отдых и личные надобности. Межотраслевые методические рекомендации. — М., 1982.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

исследования, время, необходимое для отдыха в течение рабочей смены, непосредственно зависит от величины утомления, которое, в свою очередь, должно определяться для каждого вида трудовой деятельности в зависимости от величины и вида нагрузок.

Время перерывов, обусловленных трудовым законодательством, устанавливается для отдельных видов работ (например для обогрева строителей в зимнее время) или видов деятельности (например выполнение гособязанностей).

Время нерегламентированных перерывов включает в себя простои оборудования и рабочих, вызванные нарушениями установленной технологии и организации производства, а также время отпусков с разрешения администрации. Эти перерывы не включаются в норму времени.

Время перерывов, вызванных нарушением нормального течения производственного процесса, включает простои оборудования и рабочих из-за ожидания заготовок, документации, инструмента и т.п., а также сверхнормативное время перерывов, связанных с несинхронностью производственного процесса.

Время перерывов из-за нарушения трудовой дисциплины обусловлено поздним началом и преждевременным окончанием работ, сверхнормативным временем отдыха и т.п.

Время отпусков с разрешения администрации — суммарное время отсутствия работника на рабочем месте с разрешения его непосредственного руководителя (или по его инициативе).

Условные обозначения (индексы) основных видов затрат рабочего времени приведены в табл.13.1.

Таблица 13.1

Основные виды затрат рабочего времени

Наименование видов затрат рабочего времени	***Условное обозначение***
Подготовительно-заключительное время	$t_{пз}$
Оперативное время	$t_{оп}$
Основное время	$t_{о}$
Вспомогательное время	$t_{в}$
Время обслуживания рабочего места	$t_{об}$
Время технического обслуживания	$t_{тех}$
Время организационного обслуживания	$t_{орг}$
Время занятости другими работами	$t_{др}$

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 13.1

Наименование видов затрат рабочего времени	Условное обозначение
Время перерывов в работе	$t_{п}$
Время регламентированных перерывов по организационно-техническим причинам	$t_{пт}$
Время на отдых и личные надобности	$t_{отл}$
Время перерывов, обусловленных трудовым законодательством	$t_{тз}$
Время нерегламентированных перерывов	$t_{пн}$
Время перерывов, вызванных нарушением нормального течения производственного процесса	$t_{пнт}$
Время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины	$t_{пнд}$
Время отпусков с разрешения администрации	$t_{ор}$

Затраты рабочего времени делятся на нормируемые и ненормируемые. К ***нормируемым*** относятся необходимые для данных конкретных условий величины затрат основного, вспомогательного времени, подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места, на отдых и личные надобности, времени регламентированных перерывов по организационно-техническим причинам. Суммарная величина этих затрат времени на единицу продукции называется ***штучно-калькуляционным временем*** ($t_{шк}$):

$$t_{шк} = t_{ш} + (T_{пз}/n) = t_{о} + t_{в} + t_{об} + t_{отл} + t_{пт}, \qquad (13.1)$$

где $t_{ш}$ — штучное время; $T_{пз}$ — подготовительно-заключительное время на партию предметов труда; n — размер партии.

К ***ненормируемым*** затратам рабочего времени относится время нерегламентированных перерывов.

13.2. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Для исследования затрат рабочего времени применяются различные методы (рис. 13.2).

Метод непосредственных измерений предполагает последовательную фиксацию наблюдателем тем или иным способом продол-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. 13.2. **Методы исследования затрат рабочего времени**

жительности различных элементов затрат рабочего времени. Интервал наблюдений выбирается в зависимости от количества объектов и составляет обычно 1—3 мин. Преимуществом этого метода является точность и достоверность регистрации времени. Есть и недостатки: большая трудоемкость подготовки наблюдения, его проведения и обработки полученных материалов, невозможность охвата значительного количества рабочих мест одновременно.

При помощи **метода моментных наблюдений** можно получить общее представление о степени загруженности определенных групп рабочих при выполнении производственного задания. Структура затрат рабочего времени устанавливается по количеству повторений (моментов), когда наблюдались соответствующие состояния рабочих и оборудования.

Преимуществами метода моментных наблюдений перед методом непосредственных измерений являются: возможность анализа

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

структуры рабочего времени при значительном количестве наблюдаемых объектов; значительная экономия затрат времени наблюдателей (в 5—10 раз); возможность прервать наблюдение, а затем его продолжить; заметное снижение психологического воздействия самого процесса наблюдения на работающего и возможность для наблюдателя работать с меньшим психическим и физическим напряжением.

Эти два метода могут использоваться как по отдельности, так и в комбинации друг с другом при применении различных конкретных ***способов*** измерения затрат рабочего времени (фотография рабочего времени, хронометраж, фотохронометраж и т.д.).

Фотография рабочего времени (ФРВ) применяется для установления структуры его затрат на протяжении рабочей смены или ее части. При ФРВ фиксируются затраты времени на все виды работ и перерывы в течение определенного отрезка времени (например, смены). ФРВ может проводиться двумя методами: путем непосредственных замеров времени и с помощью метода моментных наблюдений (табл. 13.2).

Таблица 13.2

Основные признаки фотографии рабочего времени

Наблюдаемые объекты			***Методы проведения и обработки наблюдений***	
Фотография использования времени работников	*Фотография времени работы оборудования*	*Фотография производственного процесса*	*Метод непосредственных замеров времени*	*Метод моментных наблюдений*
Индивидуальная фотография — изучение использования времени одним работником в течение рабочей смены. **Групповая фотография** — проводится в тех случаях, когда работа выполняется несколькими работниками. **Самофотография** — проводится работниками, которые фиксируют только величину потерь рабочего времени	Наблюдение за элементами его работы и перерывами в ней. Проводится с целью получения исходных данных для определения или уточнения времени обслуживания оборудования одним рабочим или их группой	Одновременно проводится изучение затрат рабочего времени исполнителей, времени использования оборудования и режимов его работы	Во время наблюдения в наблюдательном листе записываются все действия исполнителя и перерывы в работе, их продолжительность	Структура затрат рабочего времени устанавливается по количеству моментов, когда наблюдались соответствующие состояния рабочих и оборудования

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

При использовании *метода непосредственных замеров времени* заполняется специальный лист фотографии рабочего дня конкретного работника (табл. 13.3).

Таблица 13.3

Наблюдательный лист фотографии рабочего дня токаря-карусельщика (начало наблюдения и начало смены — 8 ч 00 мин.)

Элементы затрат времени	*Текущее время*	*Продолжительность элемента наблюдения, мин.*	*Индекс*
Пришел на рабочее место	8 ч 05 мин.		
Получает от мастера задание	8 ч 07 мин.		
Ищет ключ от тумбы	8 ч 10 мин.		
Получает инструмент	8 ч 17 мин.		
Получает заготовки	8 ч 23 мин.		
Налаживает станок	8 ч 35 мин.		
Оперативная работа	9 ч 17 мин.		
Затачивает резец	9 ч 20 мин.		
Меняет резец	9 ч 22 мин.		
Оперативная работа	10 ч 17 мин.		
Ушел за инструментом	10 ч 19 мин.		
Меняет резец	10 ч 22 мин.		
Оперативная работа	11 ч 10 мин.		
Отсутствие электроэнергии	11 ч 30 мин.		
Обеденный перерыв	11 ч 30 мин — 12 ч 30 мин		
Пришел с обеда	12 ч 30 мин.		
Оперативная работа	12 ч 54 мин.		
Ушел за электромонтером	13 ч 00 мин.		
Ремонт электропроводки	13 ч 02 мин.		
Оперативная работа	13 ч 57 мин.		
Меняет резец	14 ч 00 мин.		
Оперативная работа	14 ч 55 мин.		
Уход по личным надобностям	15 ч 07 мин.		
Оперативная работа	15 ч 50 мин.		
Убирает станок	15 ч 57 мин.		
Передает смену	16 ч 00 мин.		

Далее вычисляется величина продолжительности каждого элемента наблюдения, которому присваивается соответствующий буквенный индекс (см. табл. 13.1). Например, продолжительность

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

первого элемента наблюдения (приход на рабочее место в 8 ч 05 мин.) составляет 5 мин. и представляет собой время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины ($t_{пнд}$).

В результате анализа устанавливаются причины нерациональных затрат и потерь рабочего времени. Составляются фактический и проектируемый балансы затрат рабочего времени.

Метод моментных наблюдений предусматривает следующие этапы работ:

1) установление перечня состояний объекта, которые будут фиксироваться, и присвоение каждому состоянию соответствующего индекса;

2) определение маршрутов обхода рабочих мест с присвоением каждому своего номера;

3) обеспечение случайности появления наблюдателя с помощью выбора номера маршрута лотерейным способом либо установления моментов начала обходов по специальной таблице случайных величин;

4) определение заданного количества наблюдений (обычно оно осуществляется на основе статистической теории выборки исходя из заданной точности и достоверности результатов);

5) подсчет общего количества наблюдаемых моментов.

Полученные результаты фиксируются в специальном бланке (табл. 13.4).

Таблица 13.4

Бланк для записи результатов фотографии рабочего времени методом моментных наблюдений

Индекс	Количество моменто-наблюдений	Процент от общего количества
$t_{пз}$	10	11,4
$t_{оп}$	56	63,6
$t_{об}$	7	8,0
$t_{пт}$	—	—
$t_{пнт}$	8	9,1
$t_{пнд}$	3	3,4
$t_{отл}$	4	4,5
Итого	88	100

Величины затрат рабочего времени определяются путем деления наблюдаемого периода времени (смены) на количество момен-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тов, когда фиксировалось соответствующее состояние. В результате можно получить детальное представление о структуре наблюдаемого трудового процесса.

Хронометраж — изучение операции путем наблюдения и измерения затрат рабочего времени на выполнение отдельных ее элементов, циклически повторяющихся при изготовлении каждой единицы продукции. Хронометраж проводится преимущественно в отношении повторяющихся элементов ручной и машинно-ручной работы, относящихся к оперативному или подготовительно-заключительному времени.

В процессе подготовки к хронометражным наблюдениям необходимо:

1) ознакомиться со всеми организационными и техническими условиями производства, обратив особое внимание на факторы, определяющие уровень производительности труда рабочего при выполнении данной операции;

2) выбрать объекты наблюдения, которые зависят от цели хронометража;

3) разделить операцию на элементы и установить фиксажные точки, т.е. резко выраженные по звуковому или зрительному восприятию моменты начала и окончания элементов операций;

4) определить число наблюдений, для чего обычно используется формула[2]:

$$n=\frac{\nu^2\sigma^2 X}{\bar{x}^2\delta^2}, \qquad (13.2)$$

где n — число замеров; ν — параметр, соответствующий заданной доверительной вероятности оценки среднего значения случайной величины X; $\sigma^2 X$ — дисперсия исследуемой случайной величины X; $\bar{x}$ — предварительная оценка среднего значения X; δ — заданная относительная ошибка оценки среднего значения X;

5) разъяснить рабочему цели и задачи проводимого хронометража, предупредить о времени его проведения.

Хронометраж может проводиться с *целью*:

---

[2] Подробнее см.: Нормирование труда: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономика труда» и «Организация и нормирование труда» / Б.М. Генкин, П.Ф. Петроченко, М.И. Бухалков и др. // Под ред. Б.М. Генкина. — М.: Экономика, 1985. — С. 69—74.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- установления фактической продолжительности основных и вспомогательных элементов производственной операции;
- выявления причин невыполнения норм времени (выработки), установленных расчетным путем;
- выявления и изучения передовых приемов и методов труда для их дальнейшего распространения;
- получения исходных данных для разработки нормативов труда;
- установления новых или уточнения действующих норм затрат труда.

Если хронометраж проводится с целью установления обоснованных норм, необходимо до его начала устранить все препятствия нормальной работе, а в качестве объекта наблюдения выбрать рабочего или группу рабочих со средним уровнем выполнения норм.

Если хронометраж проводится с целью выявления и распространения передовых методов труда, то объектом наблюдения могут быть передовой рабочий и несколько других, чтобы можно было сравнить фактические затраты времени, установить размеры отклонений и их причины.

В зависимости от целей хронометраж может быть осуществлен *методом отдельных отсчетов* (выборочный хронометраж) или *по текущему времени* (непрерывный хронометраж). С помощью этих двух способов можно определить продолжительность отдельных элементов трудового процесса.

При *выборочном* хронометраже ведется учет времени, которое затрачивает рабочий на отдельные, предварительно выбранные элементы трудового процесса (операции). Выборочный хронометраж применяется для изучения отдельных элементов операций независимо от их последовательности.

В процессе наблюдения получается ряд значений показателя продолжительности выполнения данного элемента операции, т.е. хроноряд. Результаты наблюдений заносятся в специальный бланк (хронокарту).

Обработка и анализ хронометражных наблюдений заключаются:

- в исключении из хронорядов ошибочных замеров, которые были замечены наблюдателями;
- в проверке качества хронорядов путем вычисления коэффициента устойчивости и необходимого числа наблюдений;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- в расчете средней величины продолжительности выполнения каждого элемента операции при условии устойчивости хронорядов.

Коэффициент устойчивости хроноряда, т.е. отношение максимальной продолжительности выполнения данного элемента операции к минимальной, может быть определен по формуле:

$$K_{уст} = T_{max} / T_{min}, \qquad (13.3)$$

где $K_{уст}$ — коэффициент устойчивости хроноряда; T_{max} — максимальная продолжительность выполнения данного элемента операции; T_{min} — минимальная продолжительность выполнения данного элемента операции.

Различают *нормативные* и *фактические коэффициенты устойчивости*. Хроноряд считается устойчивым при условии, что его фактический коэффициент устойчивости не превышает нормативный (меньше или равен максимально допустимому). Максимально допустимые величины коэффициента устойчивости хронорядов разработаны и рекомендованы для практического применения НИИ труда.

После очищения хронорядов и их проверки на устойчивость расчитывают *среднюю продолжительность каждого элемента операции* и всей операции в целом. Она может быть рассчитана как средняя арифметическая из величин каждого отдельного значения продолжительности времени очищенного хроноряда.

Фотохронометраж — комбинирование фотографии рабочего дня и хронометража операции. Он применяется для одновременного определения структуры затрат времени и длительности отдельных элементов производственной операции в мелкосерийном и индивидуальном производстве при нестабильном трудовом процессе с продолжительностью отдельных операций свыше 0,25 ч. С помощью фотохронометража сначала проводят анализ использования рабочего времени на протяжении смены так же, как и при фотографии. Но оперативное время затем отдельно исследуется способом хронометражных наблюдений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

13.3. РЕЖИМЫ ТРУДА И ОТДЫХА

Режим труда и отдыха представляет собой определенный порядок чередования и продолжительность работы и перерывов на отдых.

Выбор оптимального режима работы для предприятия — одна из центральных задач организации труда на производстве.

Различают внутрисменный, суточный, недельный и годовой режимы труда и отдыха.

Внутрисменный режим труда и отдыха устанавливается с учетом изменения работоспособности человека в течение суток, чередования периодов спадов и подъемов, а также динамики утомляемости в течение рабочего дня. Он определяет продолжительность смены, время ее начала и окончания, продолжительность обеденного перерыва, время его начала и окончания, продолжительность и частоту общих регламентированных перерывов в работе.

Конкретные параметры внутрисменного режима труда и отдыха зависят от многих факторов: нормы действующего законодательства, сфера деятельности организации, характер трудовых функций конкретных работников, величина и виды воздействующих на них нагрузок, степень взаимозависимости отдельных рабочих мест как внутри организации, так и с внешними контрагентами (партнерами и клиентами), степень развитости и загруженности городского транспорта, организация общественного питания, величина населенного пункта и т.д. Поскольку число факторов, которые необходимо учитывать при проектировании рационального сменного режима труда и отдыха, весьма значительно, важно руководствоваться принципом экономической и социальной целесообразности в каждом конкретном случае.

Суточный режим труда и отдыха включает число смен (циклов) в сутки (от одной до шести). Целесообразность многосменной работы может быть обусловлена рядом обстоятельств: особенностями технологических процессов в непрерывных производствах (например, аппаратурные процессы в химической промышленности, металлургии), потребностями клиентов (например дежурство в больницах, гостиницах и т.д.), необходимостью более эффективного использования оборудования, особенно дорогостоящего (снижение доли постоянных издержек, уменьшение риска морального износа оборудования), повышением спроса на продукцию или услуги организации и т.д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Недельный режим труда и отдыха предусматривает различные графики работы, число выходных дней в неделю, работу в выходные и праздничные дни. Графики работы могут различаться для разных категорий персонала и должны разрабатываться с учетом количества смен и порядка их чередования. При этом важно учитывать ряд правил организации сменной работы: соблюдение постоянного времени начала и окончания смен, постоянство состава работников в сменах, обеспечение работникам общих выходных дней, обеспечение необходимого отдыха при переходе из одной смены в другую и т.д.

Годовой режим труда и отдыха определяет продолжительность основного и дополнительного отпусков, время их начала и окончания, разработку графиков предоставления отпусков. Эти графики, как правило, разрабатываются в начале календарного года, с учетом как интересов производства, так и пожеланий работников.

Общими задачами организации режимов рабочего времени являются сокращение простоев и других потерь рабочего времени, оптимизация режимов работы оборудования, рост общей эффективности производства при одновременном росте удовлетворенности работников организацией трудовых процессов, которая должна обеспечивать сохранение, поддержание и развитие трудоспособности каждого работника.

В целях выявления резервов сокращения потерь рабочего времени составляется и подвергается детальному анализу *баланс рабочего времени*. Плановый баланс рабочего времени составляется на основе отчетного баланса за предыдущий год, календарного и номинального фонда рабочего времени на новый год, плановой численности работников и их структуры, плановых мероприятий по совершенствованию организации труда. Пример баланса приведен в табл. 13.5.

На основании данных баланса рабочего времени можно рассчитать целый ряд показателей, позволяющих выявить важные резервы улучшения эффективности использования рабочего времени и сокращения его потерь. Например, *коэффициент использования рабочего времени* рассчитывается делением фактической продолжительности рабочего времени на нормативную. Чем ближе он к 1, тем выше уровень организации труда на данном предприятии.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 13.5

Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего

Элементы рабочего времени	2007 г., факт	2008 г., план
1. Календарный фонд времени, дней, В том числе: праздничных дней выходных дней	365 10 105	366 11 105
2. Номинальный фонд, дней	250	250
3. Неявки на работу, дней: Очередные и дополнительные отпуска Отпуска по учебе Отпуска по беременности и родам Невыходы по болезни Выполнение государственных и общественных обязанностей Невыходы с разрешения администрации Прогулы Целодневные простои Итого невыходов	 25 1,9 1,1 7,2 0,5 0,9 0,4 0,7 37,7	 27,45 1,8 0,99 5,04 0,5 — — — 35,7
4. Явочный фонд, дней	212,3	214,22
5. Средняя продолжительность рабочего дня (смены), номинальная, ч Потери рабочего времени в смену, ч, В том числе: — за счет сокращения рабочего дня для подростков — за счет кормящих матерей — за счет внутрисменных простоев	7,99 0,52 0,02 — 0,5	7,98 0,02 0,02 — —
6. Средняя продолжительность рабочего дня (смены), реальная, ч	7,47	7,96
7. Эффективный (реальный) фонд рабочего времени одного рабочего, ч	1585,9	1705,2

13.4. ГИБКОЕ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ: ВЫГОДЫ И ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ

Во многих странах все более широко используются **гибкие**, или **нестандартные режимы рабочего времени** — как полного, так и неполного.

Целями внедрения нестандартных режимов работы являются, с одной стороны, адаптация предприятий к быстро изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, повышение их конкурентоспособности, а с другой стороны, учет интересов отдельных групп работников, предоставление им возможности выбора предпочтительного режима труда.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

К нестандартным режимам ***полного рабочего времени*** относятся прежде всего **гибкие графики рабочего времени**, имеющие много разновидностей и названий: «скользящее время», «гибкие часы», «сдвинутое рабочее время» и т.д. Режимы гибкого рабочего времени могут быть сменными, недельными и месячными. Эти режимы предполагают наличие общего для всех работников времени пребывания на работе (например, с 9.00 до 12.00 и с 13.00 до 15.00) и переменной части рабочего времени, определяемой по выбору работников. При этом дополнительно выдвигается условие соблюдения общей нормативной продолжительности смены (8 ч), рабочей недели (40 ч) или месяца. Некоторые программы гибких графиков рабочего времени допускают накопление переработанных часов и их превращение в дополнительный выходной каждый месяц.

Популярность подобных графиков быстро растет (см. вставку 13.1). К примеру, почти 30% работающих полное рабочее время в США имеют возможность варьировать время начала и окончания работы.

Вставка 13.1

Разделение рабочего времени — новая реальность

В течение нескольких лет во Франции и еще в целом ряде стран сотни предприятий пользовались услугами менеджеров и других специалистов, которые делят свое рабочее время между несколькими фирмами. Подобная практика возникла в середине 80-х гг. в ответ на экономические потребности, также на запросы общества. Во Франции малые предприятия, на которых занято менее 20 человек, составляют 95% от 2,2 млн предприятий частного сектора. Разбросанные по всей стране, они являются главными, если не единственными работодателями. Чтобы выжить в быстро меняющихся условиях рынка, они должны обновляться, используя специальные знания и умения.

В то же время растет число работников, стремящихся иметь более гибкий график работы, который позволил бы им уделять большее внимание личной жизни. Другие работники, главным образом, администраторы и менеджеры, хотят иметь возможность свободнее распоряжаться своим временем, обогащать свои общественные, культурные и семейные интересы. Одним словом, они надеются обрести «новое искусство жить», в котором не только работа играет важную роль.

В ответ на эти потребности был создан Французский институт по проблемам разделения рабочего времени (*IFTP*). Его основная цель — развитие этой формы организации труда. В контакте с другими политическими, экономическими и общественными организа-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

циями институт собирает информацию, создает исследовательские центры в школах и университетах, организует подготовку специалистов и руководит биржей труда с целью соединения спроса с предложением.

Этот способ использования кадров дает предприятиям новую эффективную форму организации труда, а трудящимся — новый образ жизни.

Его основные достоинства:

- это источник создания новых рабочих мест и использования предприятиями экспертных знаний, недоступных прежде;
- вместе с развитием малых и средних предприятий повышается национальное благосостояние, улучшается экономическое положение на местах;
- активно распространяются знания и ноу-хау — основной источник богатства в XXI в.;
- для предприятий это средство повышения конкурентоспособности в условиях интернационализации экономики и обострения конкуренции;
- эта форма работы позволяет людям наилучшим образом использовать свое время и профессиональные знания. У менеджеров появляется больше возможностей найти время для повышения своей квалификации.

Разделение рабочего времени дает также возможность женщинам лучше распределять свое время, не принося в жертву работу или личностные стремления.

Источник: *Видаль Ив*[3]. *Guide pratique du temps choisi et du temps partage. ESF, Editeur, Paris*, 1993.

Особой разновидностью гибких графиков рабочего времени является *гибкий рабочий год* — изменение продолжительности рабочей недели в зависимости от изменения потребностей в рабочей силе вследствие конъюнктурных или сезонных колебаний, который также имеет ряд разновидностей. К их числу можно отнести различные графики занятости, например, от 3-дневной рабочей недели во время спада до 7-дневной рабочей недели в периоды повышенной активности (с оплатой в 2—3 кратном размере). Также используются режимы рабочего времени на основе исчисления годового фонда рабочего времени, предполагающие сохранение его нормативного объема. При этом заработная плата в большинстве случаев выплачивается в соответствии с фактически отработанным временем.

[3] Основатель Французского института по проблемам разделения рабочего времени (*IFTP*).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Преимущества гибких графиков рабочего времени: отказ от предписанного времени начала работы избавляет работника от страха опоздания; индивидуальный график позволяет лучше согласовывать служебные и семейные обязанности, решать проблемы личного характера без необходимости отпрашиваться у администрации и др. Работодатели, использующие эти графики, получают конкурентные преимущества при найме и использовании работников, так как при этом достигается лучшее использование рабочего времени, сокращается число сверхурочных часов, снижается текучесть кадров и т.д.

Однако возможности использования гибкого недельного и месячного режима рабочего времени (и особенно гибкого рабочего года) могут быть существенно сужены, если вступают в противоречие с трудовым законодательством. Кроме того, эффективность внедрения гибких режимов рабочего времени во многом зависит от проведения соответствующих мероприятий (строгий учет и контроль фактически отработанного времени, согласование графиков смежных рабочих мест, создание необходимых заделов, обеспечение взаимодействия с клиентами, посетителями и т.д.). В некоторых видах деятельности, предусматривающих необходимость присутствия работника на рабочем месте в определенное время, гибкие режимы применяться не могут (например, в здравоохранении, образовании, сфере услуг, розничной торговле и т.д.).

Во многих организациях, особенно с непрерывным производством, используется **сжатая рабочая неделя**. Так, экспериментальная программа Федерального правительства США по «нестандартным режимам рабочего времени», начатая в 1979 г., предусматривает три разновидности «сжатой» недели: 4 дня по 10 ч, 3 дня — по 13 ч 20 мин. и 9 дней — по 9 ч. Наибольшее распространение получила система «4 дня по 10 ч». Целями этой программы было предоставление работающим большего количества дней для отдыха, экономия времени на дорогу на работу и обратно, сокращение сверхурочных, времени простоя оборудования и т.д. Особенно ощутимый эффект эта программа имела в тех видах деятельности, где подготовительно-заключительное время занимает значительную долю рабочего времени.

Хотя подобный график работы может приводить к утомлению в конце рабочего дня и затруднять совмещение рабочих и домашних обязанностей, общенациональные исследования показали, что $^{2}/_{3}$ взрослых работающих предпочитают не стандартную пятидневную, а четырехдневную рабочую неделю.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Телекомьютинг, или работа на расстоянии (о ней упоминалось в гл. 5). Работники при этом режиме рабочего времени, по меньшей мере, два дня в неделю выполняют свою работу на домашнем компьютере, который соединен с офисом[4] (в отношении работников, которые работают из дома на относительно постоянной основе, чаще используется термин «виртуальный офис»).

Наиболее подходящими для телекомьютинга являются такие виды работ, как анализ и обработка информации, научная деятельность и другие виды, связанные преимущественно с работой через средства телекоммуникаций (см. вставку 13.2).

Вставка 13.2

Степень возможного проникновения виртуальных офисов в глобальные организации может быть проиллюстрирована на примере Лиз Кодлинг, старшего менеджера Банка Монреаля в Торонто. После четырехлетнего руководства центром обучения для банковских служащих, где работало восемь сотрудников, она и ее муж решили вернуться домой в Великобританию. Но ее боссы не хотели терять такого работника и предложили ей стать первым банковским трансатлантическим телекомьютером. Будучи отделенной от своих сотрудников пятью часовыми поясами и более чем 3000 миль, она могла управлять своей командой с помощью телекоммуникационных технологий — телефона, факса, компьютера, модема, электронной почты, голосовой почты, видеоконференции и Интернета. Конечно, потребовались некоторые регуляторы. Например, миссис Кодлинг должна была приспособить свой рабочий день ко времени в Торонто, а графики встреч и совещаний с коллегами были сдвинуты на утро, чтобы она могла в них участвовать. После более двух лет работы этот опыт доказал свою успешность.

Источник: *Hearn R. First Banker in Space, Canadian Business, August* 1997. — *P.* 15.

По мере того, как издержки на содержание традиционных офисов увеличиваются, а стоимость телекоммуникационного оборудования снижается, менеджеры все в большей степени ориентируются на виртуальные офисы как средство увеличения гибкости и производительности работников, повышения уровня их трудовой мотивации, и, в конечном счете, снижения издержек. Негативные

[4] См, например, *Davenport T.H. and Pearlson K. Two Cheers for Virtual Office, Sloan Management Review, Summer* 1998. — *P.* 61—65; *Hill E.J., Miller B.C., Weiner S.P. and Colihan J. Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance, Personnel Psychology, Autumn* 1998. — *P.* 667—683.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

последствия дистанционной занятости (снижение возможностей прямого взаимодействия с коллегами, уменьшение гарантий занятости и т.д.) могут быть относительно легко преодолены путем введения дополнительных условий, например два дня работы дома — три дня работы в офисе. Выгоды же от использования телекомьютинга для работников и работодателей подтверждены многочисленными примерами компаний, внедривших такую форму занятости.

К гибким формам рабочего времени относится также ***неполное рабочее время***, предполагающее занятость в течение определенного, меньше нормативного, количества часов в неделю (месяц, год), согласованного с работником и оговоренного в трудовом контракте.

Одной из форм неполного рабочего времени являются *разделенные рабочие места*: на них один работник может работать до обеда, другой — после, или оба могут работать поочередно полные рабочие дни. При этом один день в неделю они могут работать вместе, чтобы делиться необходимой информацией и принимать совместные решения.

Эта форма организации рабочего времени позволяет более эффективно использовать труд отдельных категорий работников (женщин, лиц старших возрастов, учащейся молодежи, лиц с ограниченной трудоспособностью и т.д.), оптимизировать общие издержки фирмы на рабочую силу в долгосрочном периоде. Работники, которые не могут работать полное рабочее время, более мотивированы на подобных рабочих местах и получают большее удовлетворение от работы. Более того, во многих видах деятельности разделенные рабочие места позволяют компании «использовать две головы, а платить за одну», привлекать в организацию ценных специалистов, имеющих иное основное место работы. Основная трудность в использовании этой формы рабочего времени — нахождение таких работников, которые могли бы успешно взаимодействовать друг с другом в процессе работы.

Еще одним вариантом неполного рабочего времени является **концепция договоров «нулевых часов»** (*zero-hours*), согласно которой формальное соглашение по поводу необходимого для отработки количества часов не заключается. Вместе с тем работник всегда должен находиться в состоянии готовности (*on call*), работая только в тех случаях, когда работодатель нуждается в нем, о чем он заблаговременно ставит работника в известность. Такая форма гибкости, весьма выгодная для работодателя, представляет собой с точки зрения работника переходную форму от занятости к безра-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ботице, существенно снижающую уровень его социальной защищенности.

Подводя итог сказанному о гибких режимах рабочего времени, можно отметить, что эта система интересна во многих отношениях, но существует немало препятствий для ее внедрения. Международная организация труда, анализируя перспективы развития, дает ряд обобщенных рекомендаций, касающихся как положительных, так и отрицательных моментов применения гибких режимов рабочего времени (см. вставку 13.3).

Вставка 13.3

Преимущества и недостатки гибких режимов рабочего времени

По рекомендации МОТ выделены следующие *преимущества* гибких графиков работы:

- увеличение продолжительности функционирования предприятия без повышения стоимости рабочей силы;
- сокращение числа опозданий и потерь рабочего времени;
- более рациональная организация труда;
- ориентированность на выполнение заданий;
- уменьшение нервной нагрузки, вызванной традиционным режимом работы, к биологическим ритмам работников;
- дополнительное свободное время.

Вместе с тем гибкие режимы работы имеют и свои *недостатки*:

- проблемы коммуникаций между трудящимися;
- трудности контроля за деятельностью персонала в течение всего времени;
- риск злоупотреблений со стороны трудящихся в отношении действительного отработанного времени;
- оппортунистическое поведение работников и др.

Источник: Практические рекомендации Международного бюро труда по организации рабочего времени // Человек и труд. 1996. — № 9—12.

13.5. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ВРЕМЕНИ ОТДЫХА

Отличительной особенностью российского рынка труда, как отмечают исследователи, практики и показывают статистические данные, является ярко выраженная тенденция роста рабочего времени. Это объясняется прежде всего моделью трансформации российской экономики, вызвавшей резкое падение уровня жизни

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

населения и формирование слоя работающих бедных и предопределившей тем самым заинтересованность работника в повышении уровня дохода на основе работы за пределами нормальной продолжительности рабочего времени со всеми вытекающими из этого явления негативными последствиями.

Оформление взаимоотношений на внутрифирменном уровне между работником и работодателем в современной России не всегда носят формальный характер. Увеличение доли неформальных отношений приводит к ослаблению контроля за поведением работодателя в этой сфере, которому выгодно поддерживать высокую продолжительность рабочего времени на предприятии, так как это приводит к увеличению производительности труда и прибыли, не компенсированное соответствующим ростом заработной платы. Тем более что акцент в нормативном регулировании рабочего времени и времени отдыха в настоящий момент смещается от централизованного к коллективно-договорному и индивидуальному уровню.

В связи с этим представляется необходимым в данном разделе детально остановиться на правовых законодательных нормах, которые определены трудовым законодательством в этой сфере, а именно на тех нормах соответствия режимов труда и отдыха, которые направлены на восстановление работоспособности работников, обеспечивают снижение стрессов на производстве, поддержание благоприятного морального и психологического климата и бесконфликтных взаимоотношений в организации.

В этой ситуации институты «рабочее время» и «время отдыха» требуют к себе особого внимания и с точки зрения правовой регламентации.

13.5.1. ОСНОВНЫЕ РАМОЧНЫЕ УСЛОВИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Рабочее время в контексте данного раздела рассматривается как один из показателей затрат и эффективности на предприятии, с одной стороны, а с другой стороны, имея определенные границы, оно подлежит контролю и правовому регулированию. Поэтому при определении основных рамочных условий для данной экономической категории требуется ввести ее юридическую составляющую, которая имеет весьма важный и весомый характер для эффективного функционирования организации. Таким образом, как ***юридическая категория*** рабочее время представляет собой время (имеющее определенные ограничения по нормам), в течение которого

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работник должен выполнять свои трудовые обязанности, подчиняясь внутреннему трудовому распорядку, время работы сверх установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с законодательством, и периоды, в течение которых работа фактически не выполнялась (простои, оплачиваемые перерывы и др.). Не включаются в рабочее время неоплачиваемые перерывы для отдыха, питания, прогулы, опоздания, преждевременный уход с работы и др. В соответствии с трудовым законодательством потери рабочего времени не подлежат компенсации путем отработки[5].

Основной правовой базой для регулирования вопросов рабочего времени служит ст. 37 Конституции РФ, согласно которой работнику по трудовому договору гарантируется продолжительность рабочего времени, установленная федеральным законом.

Параметры рабочего времени и порядок его использования регламентируются также законодательными актами: ТК РФ, раздел IV, глава 15, ст. 91—99, глава 16, ст. 100—105; подзаконные акты Российской Федерации: постановления, распоряжения, разъяснения Минтруда РФ. Кроме вышеназванных правовых актов в качестве нормативных документов могут выступать коллективно-договорные и индивидуальные акты предприятий, а также различные локальные акты организаций, устанавливающие нормы рабочего времени и не противоречащие основной правовой базе в этой области.

Одной из основных *задач* правового регулирования рабочего времени является установление продолжительности труда. Норма продолжительности обусловлена созданием нормальных временных условий для реализации затрат тех возможностей, которыми располагает работник при выполнении трудовых обязанностей (в том числе в условиях воздействия неблагоприятных производственных или климатических факторов и др.).

В централизованном порядке установлены максимальные нормы продолжительности рабочего времени, основные положения о порядке и способах его распределения в пределах суток, недели или года.

В зависимости от продолжительности труда законодательно регламентируются следующие *виды рабочего времени*:

- нормальное (максимальная продолжительность рабочего времени);
- сокращенное;
- неполное;
- ненормированное;

[5] См.: ТК РФ, гла. 15 ст. 91 (раздел IV).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- рабочее время сверх установленной продолжительности;
- гибкое рабочее время;
- работа в ночное время.

В правовом регулировании рабочего времени все большее значение приобретают локальные (коллективно-договорные) нормы и индивидуальные трудовые договоры. К примеру, на предприятиях и в организациях нормы продолжительности рабочего времени могут быть уменьшены (без уменьшения заработной платы) с учетом экономических возможностей. При этом предприятие в виде коллективно-договорных и других локальных нормативных актов устанавливает конкретную продолжительность рабочего времени для своих сотрудников по их согласию с работодателем, руководствуясь основными нормами его продолжительности. Если на предприятии нет коллективного договора, продолжительность рабочего времени может устанавливаться в трудовом договоре.

Виды норм продолжительности рабочего времени приведены на рис. 13.3 (1).

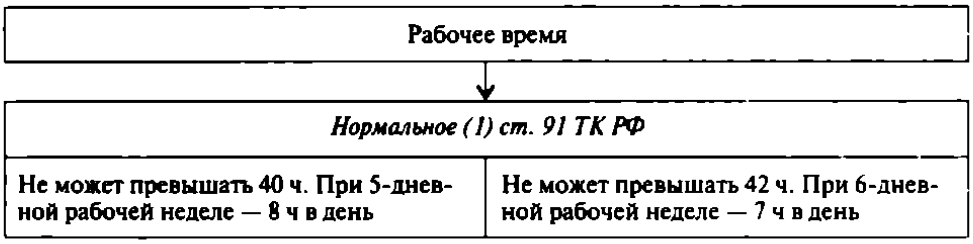


Рис. 13.3 (1). **Нормы рабочего времени**

Нормальное рабочее время не может превышать установленных в законе норм. Категория «нормальное рабочее время» и ее правовая регламентация закреплены в ратифицированной СССР в 1956 г. Конвенции МОТ об ограничении нормальной продолжительности рабочего времени 40 ч в неделю[6] и в ст. 91 ТК РФ. В них сказано, что максимальная норма рабочего времени для всех работников независимо от рода их деятельности и характера работы, от организационно-правовой формы и формы собственности организации должна ограничиваться установленной нормой. Эта норма является общепринятой и должна выполняться и применяться сторонами трудового договора независимо от вида рабочей недели и

[6] См.: Конвенция МОТ № 47 «О сокращении рабочего времени до сорока часов в неделю» (1935), ратифицированная СССР 04.06.1956 г. // Конвенции и Рекомендации, принятые Международной конференцией труда. 1919—1956. Т. 1. — Женева: МБТ, 1991. — С. 336—360.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

установленного режима рабочего времени, включая его суммированный учет.

Существуют исключения для определенных категорий работников, которым требуется ***неполное рабочее время***. С целью облегчения отдельным категориям работников условий труда законодательно жестко регулируются льготные режимы труда, которые являются для них обязательными и могут быть ниже установленной максимальной нормы (рис. 13.3 (2)).

Рабочее время
↓
Неполное — для разных категорий работников (2) ст. 94—93 ТК РФ
Для работников **15—16 лет** — 5 ч продолжительность ежедневной работы (смены), **ст. 94 ТК РФ**
Для работников **16—18 лет** — 7 ч продолжительность ежедневной работы (смены), **ст. 94 ТК РФ**
Для учащихся общеобразовательных учреждений, начального и среднего профессионального образования в возрасте **от 14 до 16 лет**, совмещающих в течение учебного года учебу с работой, продолжительность рабочего времени 2,5 ч, **ст. 94 ТК РФ**
Для инвалидов — в соответствии с медицинским заключением, **ст. 94 ТК РФ**
Для **работников с вредными и опасными условиями труда** продолжительность ежедневной работы не может превышать: при 36-часовой рабочей неделе 8 ч, при 30-часовой рабочей неделе и менее 6 ч, **ст. 94 ТК РФ**
Для творческих работников организаций кинематографии, театров, цирков, средств массовой информации и др. — в соответствии с перечнем этих работников, утверждаемых Правительством РФ и локальными нормативными актами (трудовыми и коллективными договорами), **ст. 94 ТК РФ**
Для одного из родителей[7] (опекуна, попечителя), имеющего детей до 14 лет (ребенка-инвалида до 18 лет), **ст. 93 ТК РФ**
Для лиц, ухаживающих за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, **ст. 93 ТК РФ**
Беременным женщинам[8], **ст. 93 ТК РФ**

Рис. 13.3 (2). **Нормы рабочего времени**

[7] Принадлежность к вышеуказанным категориям должна быть подтверждена документально. Родителям ребенка-инвалида необходимо представить документ, подтверждающий, что ребенок не находится на полном государственном обеспечении.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Неполное рабочее время имеет форму неполного рабочего дня и неполной рабочей недели; предоставляется в соответствии с трудовым законодательством и по согласованию между работником и работодателем, т.е. законодатель, ограничивая и не допуская увеличения рабочего времени по сравнению с установленными законом предельными нормами, предоставляет возможность его уменьшения по взаимному соглашению субъектов трудового договора. Причем работа на условиях неполного рабочего времени может быть установлена как при заключении трудового договора, так и впоследствии (т.е. в период действия договора). Оно может быть установлено на определенный срок и без указания этого срока.

Данная норма продолжительности рабочего времени в значительной степени необходима для создания женщинам условий сочетания профессиональной деятельности с семейными обязанностями, а также для молодежи, сочетающей работу с учебой.

В трудовую книжку работника запись о его работе в режиме неполного рабочего времени не вносится.

Важным также является норма ***сокращенного рабочего времени***, которая подразумевает, что нормальная продолжительность рабочего времени для отдельных категорий работников сокращается (рис. 13.3 (3)).

Сокращенное рабочее время учащимся определяется с учетом двух факторов — возраста и периода работы. Это может происходить либо во время каникул, либо в течение учебного года. Если работа осуществлялась во время каникул, то на них распространяется общая норма и продолжительность рабочего времени определяется возрастом. Если же учащиеся работают в течение учебного года в свободное от учебы время, то продолжительность их рабочего времени не может превышать половины нормы, которая установлена для лиц соответствующего возраста.

Кроме этого, сокращенное рабочее время для работников в возрасте до 18 лет гарантируется и тем, что их запрещено привлекать к сверхурочным работам[9].

Также, в российском законодательстве существуют гарантии работникам, совмещающим работу с обучением и для женщин, работающих в районах Крайнего Севера.

---

[8] Принадлежность к вышеуказанным категориям должна быть подтверждена документально. Для беременных женщин — медицинским заключением с момента установления беременности.

[9] См.: ТК РФ, ст. 99.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

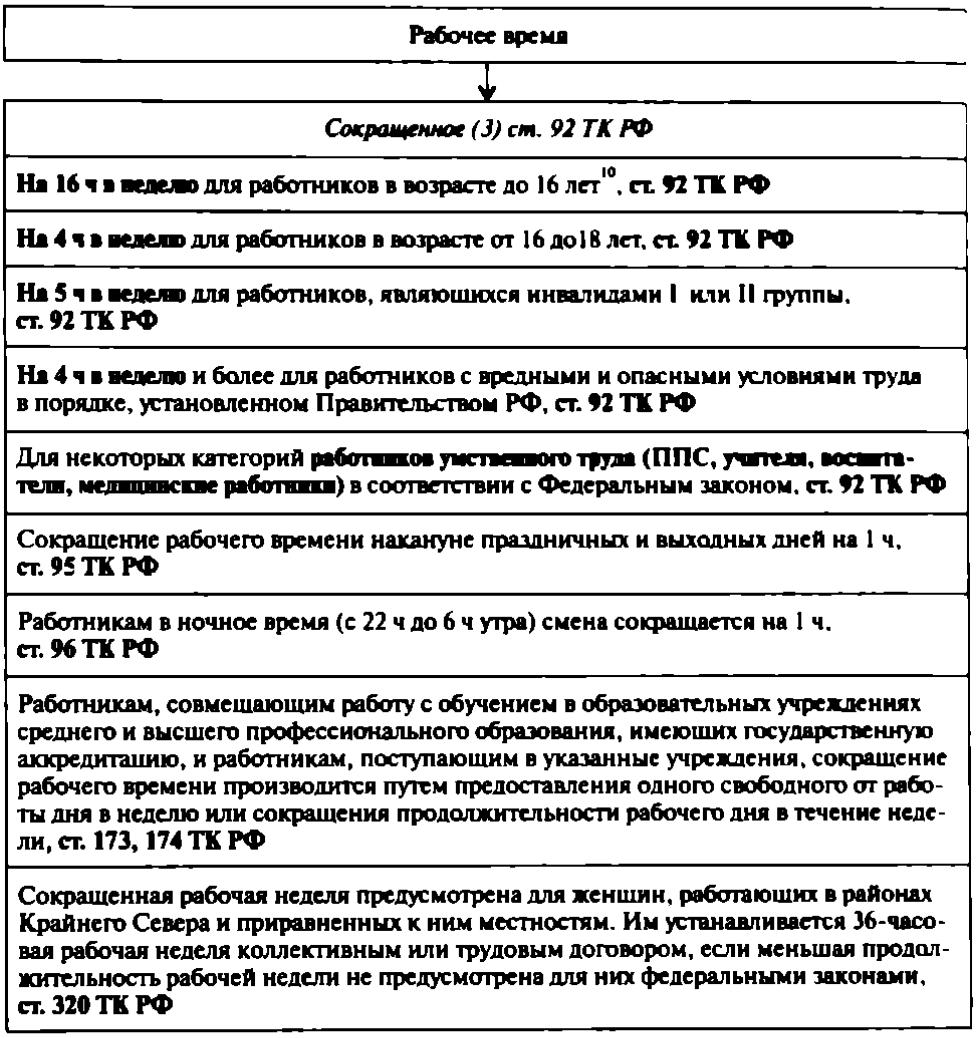


Рис. 13.3 (3). **Нормы рабочего времени**

Существует норма ***рабочего времени, находящаяся за пределами его нормальной продолжительности*** (рис. 13.3 (4)).

[10] Для учащихся образовательных учреждений в возрасте до 18 лет, работающих в течение учебного года в свободное от учебы время, продолжительность рабочего времени не может превышать половины норм, установленных законом (16 ч в неделю).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

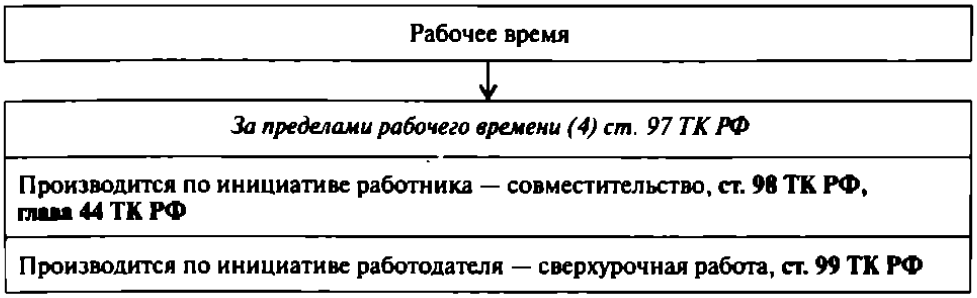


Рис. 13.3 (4). **Нормы рабочего времени**

По желанию работников их трудовая деятельность может осуществляться за пределами нормальной продолжительности рабочего времени на разных предприятиях или внутри того, на котором они трудятся. В соответствии с трудовым законодательством такая трудовая деятельность является *совместительством*.

Совместительство внутри одного предприятия при выполнении работ в разное время на одном и том же предприятии, называется *внутренним*; *внешнее* совместительство — выполняемая по инициативе работника, сверх нормы рабочего времени работа по другому трудовому договору с другим работодателем. В Положении об условиях работы по совместительству[11] Госкомтруда утверждены условия работы и перечень должностей, при которых возможно совместительство.

Совместительство имеет нормы рабочего времени: не более 4 ч в день и до 16 ч в неделю. Следовательно, в соответствии с законодательством по инициативе работника максимальная продолжительность рабочего времени может составить 56 ч в неделю, что не соответствует международным трудовым нормам, регламентирующим максимальную норму продолжительности работы.

Сверхурочной называется работа, которую работник осуществляет *по инициативе работодателя* за пределами установленной продолжительности рабочего времени, ежедневной работы (смены), а также работа сверх нормального числа рабочих часов за учетный период[12].

[11] В ред. постановлений: Госкомтруда СССР, Минюста СССР, Секретариата ВЦСПС от 15.08.90 г. № 335/К-14-519/51-31; Минтруда РФ от 25.11.93 г. № 173.

[12] Не является сверхурочной работа сверх установленной продолжительности рабочего времени для лиц с ненормированным рабочим днем и работников, работающих по совместительству, а также для лиц, работающих в режиме гибкого рабочего времени.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Администрация может применять сверхурочные работы только в исключительных случаях, предусмотренных законодательством (рис. 13.3 (5)), и в соответствии с внутренним распорядком и графиком сменности по распоряжению администрации.

Предусмотрены следующие виды сверхурочных работ, ст. 99 ТК РФ
При производстве работ, необходимых для обороны страны, а также для предотвращения производственной аварии и немедленного устранения ее последствий или стихийного бедствия
При производстве общественно необходимых работ по водо-, газоснабжению, отоплению, освещению, канализации, транспорту, связи — для устранения случайных или неожиданных обстоятельств, нарушающих их правильное функционирование
При необходимости закончить начатую работу, которая вследствие непредвиденной или случайной задержки по техническим условиям производства не могла быть закончена в течение нормального числа рабочих часов, если при этом прекращение начатой работы может повлечь за собой порчу или гибель государственного или общественного имущества, либо создать угрозу жизни и здоровью людей
При производстве временных работ по ремонту и восстановлению механизмов или сооружений в тех случаях, когда неисправность их вызывает прекращение работ для значительного числа работников
Для продолжения работы при неявке сменяющего работника, если работа не допускает перерыва; в этих случаях администрация обязана немедленно принять меры к замене сменщика другим работником

Рис. 13.3 (5). **Виды сверхурочных работ**

Привлечение работника к сверхурочной работе в сверхурочное время оформляется в письменном виде, при этом должно быть получено письменное согласие работника и учтено мнение выборного профсоюзного органа предприятия. К сверхурочным работам могут привлекаться не все работники (рис. 13.3 (6)).

В случае незаконного привлечения к сверхурочным работам виновные должностные лица несут дисциплинарную, гражданско-правовую, административную и уголовную ответственность.

Сверхурочной следует считать работу как сверх установленной нормальной продолжительности рабочего дня, так и сверх рабочей смены, определенной графиком сменности. Работа признается сверхурочной независимо от того, входила ли она в круг трудовых обязанностей работника по его профессии, специальности, должности или работник выполнял другую порученную ему работодателем работу. Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 ч в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

I группа	*II группа*
Беременные женщины; работники в возрасте до 18 лет; другие категории работников в соответствии с федеральными законами	Женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет; инвалиды

Рис. 13.3 (6). **Ограничения в привлечении к сверхурочным работам для отдельных работников**[13]

год. При этом администрация предприятия, учреждения, организации обязана вести точный учет сверхурочных работ, выполненных каждым работником, а выборный профсоюзный орган обязан контролировать действия администрации по ведению точного учета сверхурочных работ, выполняемых каждым работником.

13.5.2. ОСНОВНЫЕ РАМОЧНЫЕ УСЛОВИЯ РЕЖИМА И УЧЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ИХ РЕГУЛИРОВАНИЕ В НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТАХ.

Как уже было сказано, выбор оптимального режима работы для работников и предприятия в целом — одна из центральных задач организации труда на производстве. Уточним, как законодательно регулируется установление различных режимов рабочего времени.

С точки зрения правовой регламентации **режим и учет рабочего времени** — это распределение и контроль за нормой рабочего времени в пределах определенного календарного периода (рабочий день, неделя, месяц, год), регламентируемого законодательством и коллективным договором.

Режим работы может рассматриваться субъектами трудовых отношений по-разному, поскольку их режимы рабочего времени могут не совпадать.

С одной стороны, режим рабочего времени может быть единым для всех подразделений и для всех работников. При этом с точки зрения рамочных условий они могут регламентироваться в соответствии со ст. 100 гл.16 ТК РФ, согласно которой, например, пя-

[13] В ТК РФ, ст. 99, указано: «Привлечение к сверхурочным работам допускается с их письменного согласия и при условии, если такая работа не запрещена им по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением». Кроме того, эти работники «должны быть в письменной форме ознакомлены со своим правом отказаться от сверхурочных работ».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тидневная рабочая неделя имеет два выходных дня, а шестидневная рабочая неделя — один выходной день. Кроме того, правовая регламентация рабочего времени предусматривает рабочую неделю с предоставлением выходных дней по скользящему графику.

С другой стороны, режим рабочего времени может различаться для работников, выполняющих разные трудовые функции. В этом случае современное трудовое законодательство устанавливает следующие режимы рабочего времени:

- режим с суммированным учетом рабочего времени (согласно ст. 104 ТК РФ);
- режим с раздробленным рабочим днем (согласно ст. 105 ТК РФ);
- режим сменной работы (согласно ст. 103 ТК РФ);
- режим ненормированного рабочего дня (согласно ст. 101 ТК РФ);
- режим гибкого рабочего времени (со скользящим графиком работ) регламентируется ст. 102 ТК РФ. Ранее режим со скользящим графиком регламентировался Положением Госкомтруда СССР от 06.061984 г. для женщин, имеющих детей. Такой график им предоставлялся для того, чтобы они успешно совмещали трудовые и материнские функции. В большинстве индустриально развитых стран наблюдается тенденция к переходу от режимов работы, основанных на соблюдении ежедневной/недельной нормы рабочего времени к режимам, базирующихся на гибких графиках работы.

Отдельные вопросы режима рабочего времени могут регламентироваться с учетом особенностей труда в ряде отраслей или специфики выполнения трудовой функции (к примеру, водители, работники морского флота, религиозных организаций и др.)[14].

В соответствии с Постановлением Минтруда РФ от 20.02.96 г. утверждено Положение о рабочем времени и времени отдыха работников плавающего состава судов морского флота // «Российские вести» № 97, 28.05.1996 г.

В соответствии со ст. 345 ТК РФ утверждены «Режимы рабочего времени работающих в религиозных организациях».

К особым режимам рабочего времени относится ***ненормируемый рабочий день***, устанавливаемый для отдельных категорий работников. При этом выполняемая работа не считается сверхурочной.

[14] В соответствии с Постановлением Минтруда РФ № 16 от 25.06.99 г. утверждено Положение о рабочем времени и времени отдыха водителей автомобилей // «Российская газета», № 186, 22.09.1999 г.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Своеобразие такого режима заключается в том, что работники сами регулируют (распределяют) свое рабочее время, либо подчиняясь режиму предприятия, либо задерживаясь для выполнения своих служебных обязанностей. Работа с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней могут быть также регламентированы локальными нормами, разрабатываемыми на предприятии, — например, коллективными договорами, правилами внутреннего распорядка, графиком сменности и др.

Ненормированный рабочий день может применяться для работников:

- административного, управленческого, технического и хозяйственного персонала;
- труд которых не поддается учету во времени;
- которые распределяют время по своему усмотрению;
- рабочее время которых по характеру работы дробится на части неопределенной длительности.

Списки категорий работников с ненормированным рабочим днем разрабатываются администрацией и выборным профсоюзным органом (или иным уполномоченным работниками органом) и включаются в текст коллективного договора или иного локального акта предприятия, имеющего юридическую силу. Кроме того, такие списки регламентируются законодательством для отдельных отраслей[15].

Работа с ненормированным рабочим днем компенсируется предоставлением ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска продолжительностью не менее трех календарных дней[16], либо компенсируется как сверхурочная работа с письменного согласия работника в случае непредоставления такого отпуска.

Ненормируемый рабочий день вовсе не означает, что продолжительность рабочего времени в отношении работников с таким режимом работы не ограничена — она ограничена прежде всего кругом обязанностей, объемом работы, а с точки зрения правовых рамочных условий — общеустановленной нормой рабочего време-

[15] К примеру, существует Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем в органах, учреждениях, предприятиях и организациях системы Министерства здравоохранения СССР, утвержденный приказом Минздрава СССР от 28.06.1987 г. № 384.

[16] В соответствии со ст. 116 и 119 ТК РФ, утвержденного 31.12.2001 г.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ни. Суммарная продолжительность рабочего времени за неделю при ненормированном рабочем дне не должна превышать установленную норму 40 ч в неделю. В соответствии с этим отдельные работники могут привлекаться к указанному режиму при необходимости и эпизодически, т.е. это не должно становиться правилом.

Но на современных российских предприятиях понятия «ненормированный рабочий день» и «сверхурочные работы» тождественны. Лозунг «Работай, пока не сделаешь все!» влияет на величину заработной платы и возможность «закрепиться» на данном рабочем месте. Поэтому увеличение нормы рабочего времени сверх законодательно закрепленных часов работы в день работодатель смело использует, называет ненормированным рабочим днем и связывает это скорее с необходимостью завершения поставленной перед работником задачи в силу его способностей. В связи с этим, многие работники работают в условиях, когда время их труда не поддается учету, а отсутствие на предприятиях коллективных договоров и иных локальных актов, регулирующих рабочее время, не позволяет отрегулировать компенсацию за ненормируемый рабочий день в виде дополнительного отпуска или в денежном выражении.

В таких условиях **учет рабочего времени** является необходимой составляющей контроля за режимом на предприятиях. Надо отметить, что отработанное время учитывается за каждый рабочий день (смену), независимо от вида режима рабочего времени, потому что учет фактически отработанного времени непосредственно связан с начислением заработной платы. Документ, регистрирующий фактический учет рабочего времени на предприятии, называется табелем[17].

Сущность табельного учета рабочего времени заключается в ежедневной регистрации явки работников на работу, ухода с работы, неявки, опозданий (с указанием причин), простоя (с указанием его продолжительности и причины), сверхурочной работы и т.д. Для учета использования рабочего времени и явки на работу используется метод сплошной регистрации, т.е. против каждой фамилии делается соответствующая отметка: явился работник, не явился, опоздал и т.д. — в буквенном или цифровом обозначении.

---

[17] Для учета рабочего времени используются формы табеля № Т-12 и № Т-13. Эти унифицированные формы утверждены Постановлением Госкомстата России от 06.04.2001 г. № 26 // «Финансовая Россия», № 18 от 16.05.01 и № 19 от 23.05.01.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кроме табеля в условиях автоматизированной системы управления предприятием для начисления заработной платы на каждого работника открывается лицевой счет по форме № Т-54[18], в который заносятся все сведения о начисленных суммах и удержаниях из заработной платы за каждый месяц на основании первичных документов по учету выработки и выполненных работ, отработанного времени, листков на доплату и других документов.

К примеру, для учета сверхурочной работы используются документы с указанием отработанного каждым работником времени и других данных, необходимых для определения доплат за сверхурочные часы. Трудовой кодекс РФ устанавливает, что сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы — не менее чем в двойном размере[19]. При суммированном учете рабочего времени в качестве сверхурочной рассматривается работа сверх нормы рабочего времени за учетный период. Но конкретные размеры оплаты за сверхурочную работу могут определяться коллективным или трудовым договором, а по желанию работника сверхурочная работа может компенсироваться представлением дополнительного времени отдыха, но не меньше отработанного сверхурочно.

Рабочее время как важнейшее условие труда в значительной степени определяет уровень жизни работников. От его продолжительности зависит количество свободного времени, используемого для отдыха, удовлетворения культурных и иных потребностей людей. Поэтому нормы рабочего времени неразрывно связаны с нормами времени отдыха.

13.5.3. ОСНОВНЫЕ РАМОЧНЫЕ УСЛОВИЯ ВРЕМЕНИ ОТДЫХА

Время на восстановление работоспособности, или **время отдыха** — жестко регулируемая государством правовая норма, которая к сожалению, на многих современных российских предприятиях не соблюдается. Это обусловлено рядом факторов. С одной стороны, работодатель заинтересован получить как можно большую отдачу от работника для прибыли предприятия, используя максимально возможное количество рабочего времени; а с другой стороны, работник старается как можно больше заработать, чтобы выжить в существующих экономических условиях. Этим продик-

[18] См.: Там же.

[19] См.: ТК РФ, ст. 152.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тована необходимость императивного регулирования времени отдыха и жесткого контроля за его выполнением.

Регламентация времени отдыха и право на него в трудовом законодательстве заключаются в установлении общих правил для этой правовой категории и четкого выполнения и соблюдения их. Правовой механизм ответственности работодателя перед работником за несоблюдением норм времени в организации дает право обращения в юрисдикционный орган за защитой нарушенного права (см. вставку 13.4).

Вставка 13.4

Основные правовые акты, регламентирующие право на отдых в России:

Декларация прав и свобод человека и гражданина;

Конституция РФ (ст. 37. п. 5.): «Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемые ежегодные отпуска»;

ТК РФ, раздел V «Время отдыха» (гл. 17 «Общие положения»; гл. 18 «Перерывы в работе. Выходные нерабочие дни»; гл. 19 «Отпуска»);

Конкретный порядок предоставления перерывов, выходных дней и отпусков, их продолжительность регулируются локальными актами, коллективным и трудовым договорами, внутренним распорядком предприятия.

Трудовое законодательство Российской Федерации предоставляет работникам более широкие гарантии времени отдыха, чем многие основополагающие международные правовые акты. К примеру, Конвенция МОТ № 52 «О ежегодных оплачиваемых отпусках» (06.07.1956 г.)[20] определяет, что каждое лицо, к которому применяется данная Конвенция, имеет право после непрерывной работы продолжительностью один год на ежегодный оплачиваемый отпуск, равный, по крайней мере шести рабочим дням, а Европейская социальная хартия требует предоставления как минимум двухнедельного ежегодного оплачиваемого отпуска.

[20] См.: Конвенции и Рекомендации, принятые Международной конференцией труда. 1919—1956. Т. 1. — Женева: МБТ, 1991. — С. 339—404.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

13.5.4. ВИДЫ ВРЕМЕНИ ОТДЫХА

Используя тот же подход к определению категории времени отдыха, что и к рабочему времени, можно сказать, что как правовая категория время отдыха — время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению.

Законодательство дает исчерпывающий перечень видов времени отдыха, которые можно разделить на три большие группы: перерывы, выходные и нерабочие праздничные дни, отпуска (рис. 13.4).

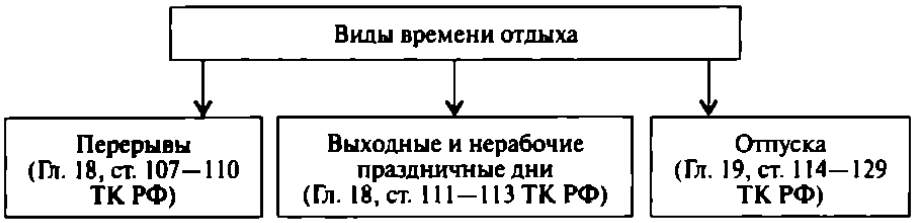


Рис. 13.4. **Виды времени отдыха**

Рассмотрим каждую из групп более подробно, с точки зрения правовых рамочных условий.

Перерывы могут быть:

1) в течение дня;

2) специальными;

3) междусменными.

Перерывы в течение дня — это перерывы для отдыха, питания и кормления. Перерывы для питания предоставляются, как правило, через 4 ч после начала работы, в течении этого времени работник имеет право отлучаться с рабочего места. Перерыв для отдыха и питания регламентируется трудовым законодательством, а более конкретно, с учетом специфики предприятия регулируется внутренним распорядком дня в организации. При этом он должен быть не менее 30 мин. и не превышать 2 ч в день. Этот перерыв не включается в рабочее время и оплате не подлежит. По сложившейся практике без перерыва для отдыха и питания работают обычно те, кому установлен неполный рабочий день.

Специальные перерывы для обогревания и отдыха связаны с производственной необходимостью в предоставлении работникам перерывов, обусловленных технологией и организацией производственного процесса на предприятии. К работникам, которым

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

предоставляются специальные перерывы для обогревания и отдыха, относятся, например, работники, работающие в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях, а также занятые на погрузочно-разгрузочных работах. Виды таких работ, продолжительность и порядок предоставления перерывов устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка организации.

Ежедневные (междусменные) перерывы в работе — это промежуток между временем окончания рабочего дня и началом следующего рабочего дня. Продолжительность такого перерыва составляет 15—16 ч в зависимости от 5 или 6-часовой рабочей недели.

Отдых **в выходные и нерабочие праздничные дни** включает в себя общий выходной день, еженедельный отдых, праздничные дни.

Еженедельный отдых (выходные дни) имеет продолжительность не менее 42 ч. При этом, для 5-дневной рабочей недели предусмотрены 2 выходных дня, а при 6-дневной рабочей неделе — 1 выходной день. Оба выходных дня предоставляются, как правило, подряд. Выходные дни на постоянно действующих предприятиях, приостановка которых невозможна, предоставляются поочередно каждой группе работников по графику смены.

Защищая интересы работников, для которых важно сохранение здоровья и работоспособности, трудовое законодательство не только закрепляет положение о запрете работы в выходные дни, но и допускает отступления от этой нормы. Эти исключительные случаи при письменном разрешении и согласии работника, как правило, связаны с предотвращением стихийного бедствия, гибели и порчи государственного имущества, несчастных случаев на производстве и др. Кроме того, допускается привлечение к работе в выходные и праздничные дни отдельных работников в соответствии с перечнем их категорий[21] в порядке, установленном Правительством РФ или коллективным договором предприятия. Привлечение отдельных категорий работников возможно и в тех случаях, когда это не запрещено медицинскими показаниями, и только с согласия профсоюзного органа. Отказ работника от участия в этой работе не может быть основанием для дисциплинарного взыскания. Оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни регулируется ст. 153 ТК РФ.

---

[21] Работников кинематографии, теле- и видеосъемочных коллективов, театров, театральных и концертных организаций, цирков, средств массовой информации, профессиональных спортсменов. См. ТК РФ, ст. 113.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В соответствии с российским законодательством в году 11 **праздничных дней** (см. вставку 13.5). В настоящее время в России установлено 9 праздников, причем День защитника отечества был введен с февраля 2002 г. после принятия ТК РФ в декабре 2001 г. По сравнению с предыдущей регламентацией количество праздников и праздничных дней увеличилось. Так, в предшествующем законодательстве (КЗоТ РФ с доп. и изм. на 15.12.1995 г.) были утверждены 7 праздников общей продолжительностью 9 дней.

Вставка 13.5

Официально признанные праздничные дни в России:
1—2 января — Новый год;
7 января — Рождество Христово;
8 марта — Международный женский день;
23 февраля — День защитника отечества;
1—2 мая — праздник Весны и Труда;
9 мая — День Победы;
12 июня — День России;
7 ноября — годовщина Октябрьской революции. День согласия и примирения;
12 декабря — День Конституции.
Источник: ТК РФ, раздел V «Время отдыха», гл.18 «Перерывы в работе. Выходные нерабочие дни», ст. 112.

Важным условием в правовом регулировании данного вида времени отдыха является то, что Правительство РФ, в целях рационального использования работниками выходных и праздничных дней имеет право переносить их на другие дни. Кроме этого, при совпадении выходного и нерабочего праздничного дня выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день.

Правовое регулирование времени отдыха включает регламентацию различных видов **отпусков**:

1) ежегодные оплачиваемые отпуска;

2) ежегодные удлиненные и дополнительные отпуска;

3) отпуск без сохранения содержания.

Ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам для отдыха и восстановления сил один раз в каждом году работы. Рабочий год обычно не совпадает с календарным и исчисляется с момента поступления работника на предприятие. Работникам пре-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

доставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка. Продолжительность ежегодного отпуска для всех категорий работников в соответствии с российским законодательством должна быть не менее 28 календарных дней.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска в западных странах колеблется для различных категорий работников от 1 до 8 недель, в зависимости от отрасли, принадлежности к рабочим местам, трудового стажа, а в ряде случаев — от возраста и условий труда. Регламентация данной категории предусмотрена в одних странах в специальных законах об отпусках (к примеру, в Италии принят закон об отпусках для отдельных категорий работников: служащих частных предприятий, железнодорожников, молодежи, домашних работников), а в других (например, в США и Великобритании) — только в коллективных договорах на предприятиях.

В российских компаниях в начале 90-х гг. XX в. получило распространение массовое сокращение численности персонала и его высвобождение (см. вставку 13.6). Такая высокая текучесть кадров, при которой за год дважды мог полностью обновиться коллектив, во многом повлияла на систему предоставления отпусков на предприятиях.

Вставка 13.6

Справка о текучести кадров на российских предприятиях в начале 90-х гг. XX в.

«Для российского рынка труда характерна чрезвычайно слабая закрепляемость кадров. По данным статистики, более половины новичков не задерживаются на полученном месте работы, оставляя его в течение первого же года. Необходимость повторных наймов на одни и те же рабочие места почти в равной степени актуальна как для успешных, так и неуспешных предприятий. Высокая склонность вновь нанятых к дальнейшей мобильности прослеживается по данным РМЭЗ. Среди тех, кто был нанят в течение последнего года, 43,4% хотели бы вновь сменить работодателя (оценки относятся к 1998 г.[22]).

Источник: Обзор занятости в России. Вып.1 (1991—2000 гг.). — М.: ТЭИС, 2002. — С. 200—236.

---

[22] См.: *Гимпельсон В., Липпольдт Д.* Оборот рабочей силы в России: основные тенденции, отраслевая специфика, региональные различия / Государственная и корпоративная политика занятости // Под ред. Т.Малевой. — М.: Московский центр Карнеги, 1998. — С. 112—151.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Именно в этот период достаточно частым явлением стало предоставление работникам ежегодного оплачиваемого отпуска, раздробленного на части. Это послужило началом пересмотра статей КЗоТа, связанных с отпусками и его предоставлением. Так, в связи с практикой дробления отпусков на части на современных российских предприятиях Министерство труда в 1998 г. утвердило Положение о предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска работникам по частям (каждая из которых должна быть не меньше 12 рабочих дней) в течение рабочего года.

В соответствии с новым ТК РФ допустимо разделение ежегодного оплачиваемого отпуска на части по соглашению между работником и работодателем, в случае, если хотя бы одна из частей этого отпуска составляет не менее 14 календарных дней.

Согласно ТК РФ ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работнику в соответствии с графиком отпусков, который составляется и утверждается работодателем с учетом мнения выборного профсоюзного органа организации не позднее чем за 2 недели до наступления календарного года. График отпусков обязателен как для работодателей, так и для работников.

Ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется по истечении 6 месяцев непрерывной работы на данном предприятии в первый год работы. Очередной отпуск за второй и последующие годы может предоставляться в любое время трудового года.

Предоставление данного отпуска возможно и раньше 6 месяцев по письменному заявлению работников. К примеру, эта правовая регламентация распространяется на женщин перед отпуском по беременности и родам/непосредственно после него; на работников в возрасте до 18 лет и ряда других работников.

Трудовым законодательством установлены также рамочные условия в отношении целого ряда возможных изменений, связанных с предоставлением ежегодного оплачиваемого отпуска: отзыв, перенос, продление и непредоставление данного отпуска.

Законодательно также закреплена возможность **замены денежной компенсацией** по письменному заявлению работника *части отпуска*, превышающей 28 календарных дней. Так, по письменному заявлению работник (особенно это касается временных и сезонных работников) вправе не использовать ежегодный оплачиваемый отпуск, а получить за него денежную компенсацию с последующим увольнением. Исключение составляет увольнение за виновные действия работника; под исключение попадают также беременные женщины, работники до 18 лет, а также работники,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

занятые на тяжелых работах и работающие во вредных/опасных условиях труда. Реализация права на отпуск при увольнении работника сохраняет выплату денежной компенсации за все неиспользованные отпуска.

На российских предприятиях 90-х гг. XX в. имела место практика выплаты денежной компенсации вместо предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска (хотя действующее в это время трудовое законодательство жестко регламентировало недопустимость замены отпуска денежной компенсацией[23]). Данная мера была обусловлена интересами сторон трудовых отношений в этот период и получила как формальное, так и неформальное, осуществление.

На возникновение данной нормы в действующем трудовом законодательстве также во многом повлияла кратковременность трудовых отношений и часто используемое деление ежегодного отпуска на части на российских предприятиях.

При исчислении ежегодных отпусков волнуют вопросы, как исчислить стаж работы для очередного отпуска; какое отработанное время в него входит; как определить продолжительность ежегодного отпуска.

В трудовом законодательстве предусматриваются следующие основные составляющие для исчисления трудового стажа: фактически отработанное время; время, когда работник фактически не работал, но за ним сохранялось рабочее место в соответствии с федеральными законами (в том числе время ежегодного оплачиваемого отпуска); время вынужденного прогула (при незаконном увольнении с работы и последующем восстановлении на прежней работе). Кроме того, могут рассматриваться и другие периоды времени, предусмотренные локальными нормативными актами организации.

Особенностью в данном вопросе является следующее. При исчислении трудового стажа, дающего право на отпуск, продолжительность рабочего дня значения не имеет. Если работник трудится неполный рабочий день, он получает ежегодный отпуск той же продолжительности, как и те работники, которые выполняют аналогичную работу в течение полного рабочего дня. В этом случае

[23] См.: КЗоТ (1971 г. с изменениями и дополнениями на 15.12.1995 г.), ст. 75.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

появляются различия лишь в размере оплаты времени отпуска. Прежде всего это касается работающих по совместительству[24].

Исчисление продолжительности ежегодного оплачиваемого отпуска — это расчет количества отработанных дней. Исчисление продолжительности ежегодного оплачиваемого отпуска, предоставляемого в *календарных днях*, возможно при полной и неполной отработке стажа.

При ***полной*** отработке стажа ко времени наступления отпуска исчисление суммы отпускных производится, исходя из фактически начисленной работнику средней заработной платы и фактически отработанного им временем за 12 месяцев, предшествующих моменту выплаты.

При ***неполной*** отработке стажа ко времени наступления производится расчет средней заработной платы для отпусков и выплаты компенсации за неиспользованный отпуск. В этом случае в качестве расчетного периода используются последние три календарных месяца. Коэффициент отработанных дней при исчислении отпуска в календарных днях за 1 месяц составляет 2,33.

Для оплаты отпусков, продолжительность которых определяется не в календарных, а в рабочих днях, предусматривается иной порядок. К примеру, *в рабочих днях* исчисляется продолжительность отпусков, предоставляемых временным работникам, заключившим договор на срок до 2 месяцев[25]. Им оплачиваемый отпуск предоставляется исходя из расчета 2 рабочих дня за 1 месяц работы.

Исчисление продолжительности ежегодно оплачиваемого отпуска в различных странах различно (см. вставку 13.7).

Вставка 13.7

Зарубежный опыт исчисления продолжительности отпусков

Во Франции согласно Ордонансу от 16 января 1982 г. за один месяц непрерывной работы работник получает 2,5 дня отпуска, при этом общая продолжительность отпуска не может превысить 30 рабочих дней в году. Отсутствие на работе по неуважительной причи-

[24] Трудовой Кодекс РФ (от 31.12.2001г.), в гл. 44 ст. 282—288, определяет положения для работающих по совместительству в целом, а ст. 286 предоставляет основные рамочные условия по вопросу предоставления и исчисления лицам, работающим по совместительству, ежегодных оплачиваемых отпусков. Для них предоставление очередных отпусков производится одновременно с отпуском на основной работе.

[25] См.: ТК РФ, ст. 291.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

не, т.е. по личным мотивам, из-за простоя по вине работника, в связи с незаконной забастовкой и т.п., ведет к пропорциональному сокращению отпуска. Таким образом, только непрерывная работа в течение календарного года дает право на 5-недельный оплачиваемый отпуск. По коллективным договорам продолжительность отпуска может быть увеличена и дифференцирована в зависимости от трудового стажа либо возраста работника.

Источник: *Киселев И.Я.* Сравнительное и международное трудовое право: Учебник для вузов. — М.: Дело, 1999. — С. 203.

Исчисление продолжительности отпуска необходимо и ***при увольнении работника***, так как в соответствии с трудовым законодательством в этом случае предусмотрена выплата денежной компенсации за все неиспользованные ежегодные отпуска.

Подводя итог сказанному об исчислении продолжительности отпусков надо отметить следующее. 28-дневный отпуск является минимальной базовой величиной при суммировании отпусков. Продолжительность минимального ежегодного оплачиваемого отпуска может быть увеличена. К примеру, необходимость введения более продолжительных (удлиненных) отпусков для определенных категорий работников обусловлена спецификой и напряженностью их труда. **Удлиненными очередными оплачиваемыми отпусками** пользуются:

- работники образовательных учреждений и педагогические работники, у которых данный отпуск составляет от 42 до 56 календарных дней[26];
- работники моложе 18 лет, которые имеют очередной оплачиваемый отпуск не менее 31 календарного дня[27];
- государственные служащие и прокурорские работники, продолжительность отпуска которых составляет 30 календарных дней[28];

---

[26] См.: Постановление Правительства РФ от 13.09.1994 г. № 1052 «Об отпусках работников образовательных учреждений и педагогических работников других учреждений, предприятий и организаций» (с изменениями от 19.03.2001 г.) // СЗ РФ от 19.09.94 г. — № 21. — Ст. 2397.

[27] См.: ТК РФ, ст. 267.

[28] См.: Федеральный закон от 17.11.1995 г. № 168-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации "О прокуратуре Российской Федерации"» (с изменениями от 10.02, 19.11.1999 г., 02.01., 27.12.2000 г., 29, 30.12.2001 г., 28.06., 25.07.2002 г.) // СЗ РФ от 20.11.95 г. — № 47. — Ст. 4472.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- судьи[29], продолжительность отпуска которых — не менее 30 рабочих дней;
- работники здравоохранения, осуществляющие диагностику и лечение ВИЧ-инфицированных больных, которым предоставляется отпуск в размере 36 рабочих дней[30].

Круг лиц, имеющих удлиненные оплачиваемые ежегодные отпуска, постоянно расширяется. Помимо удлиненных отпусков существуют и **дополнительные отпуска**, которые влияют на изменение минимальной границы ежегодных оплачиваемых отпусков в сторону ее увеличения.

Существует *два способа* такого увеличения продолжительности отпусков: при помощи законодательных актов, которые устанавливают для некоторых категорий работников дополнительные отпуска и при помощи введения отдельной статьи в *коллективный договор* предприятия. На рис. 13.5 проиллюстрировано применение первого способа увеличения продолжительности отпусков на основе законодательных правовых актов.

Помимо перечисленных предоставляемых дополнительных отпусков организации имеют возможность самостоятельно регулировать продолжительность таких отпусков с учетом производственных и финансовых возможностей при помощи коллективных договоров и иных локальных актов предприятия. Исчисление суммы продолжительности ежегодного оплачиваемого и дополнительного отпусков производится в календарных днях и максимальным пределом не ограничивается.

Возможность получения **отпуска без сохранения заработной платы** и ее реализация создают условия для более рационального сочетания профессиональной деятельности с выполнением семейных обязанностей и решением личных проблем работников.

---

[29] Закон РФ от 26.06.1992 г. № 3132-I «О статусе судей в Российской Федерации» (с изменениями от 14.04., 24.12.1993 г., 21.06.1995 г., 17.07.1999 г., 20.06.2000 г., 15.12.2001 г.) // «Российская газета», от 29.07.1992 г.

[30] См.: Постановление Минтруда РФ от 08.08.1996 г. № 50 «Об утверждении Порядка предоставления сокращенной продолжительности рабочего времени (36 часов в неделю) и ежегодного оплачиваемого отпуска продолжительностью 36 рабочих дней (с учетом ежегодного дополнительного отпуска за работу в опасных для здоровья условиях труда) работникам организаций здравоохранения, осуществляющим диагностику и лечение ВИЧ-инфицированных, а также работникам организаций, работа которых связана с материалами, содержащими вирус иммунодефицита человека» // Газета «Российские вести» от 05.09.96 г., № 167.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

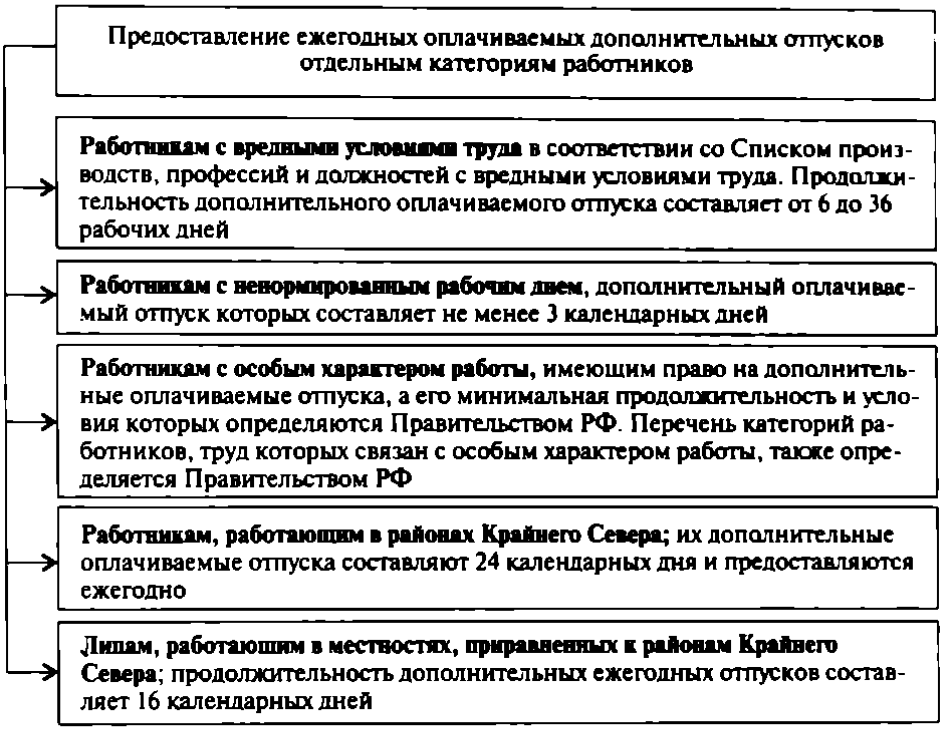


Рис. 13.5. **Предоставление ежегодных дополнительных отпусков**[31]

В соответствии с новым ТК РФ по семейным обстоятельствам работнику может быть предоставлен кратковременный отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется сторонами трудовых отношений.

Право на получение такого отпуска имеют все работники, но возможности получения отпуска за свой счет для различных категорий работников не одинаковы. Поэтому трудовое законодательство регулирует это право для определенных работников и обязывает работодателя на основании письменного заявления предоставлять такого рода отпуск (рис. 13.6).

Предоставления отпусков без сохранения содержания также предусматривается действующим трудовым законодательством, федеральными законами[32] или коллективными договорами, локальными актами на предприятии.

[31] Данный рисунок составлен в соответствии со ст. 116 «Ежегодные оплачиваемые дополнительные отпуска» ТК РФ.

[33] К примеру, государственному служащему может быть предоставлен такой отпуск на срок не более одного года в соответствии со ст.18 Федерального закона № 119-ФЗ «Об основах государственной службы Российской Федерации от 31.07.1995 г. // СЗ РФ. — 1995. — № 31. — Ст. 2990.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

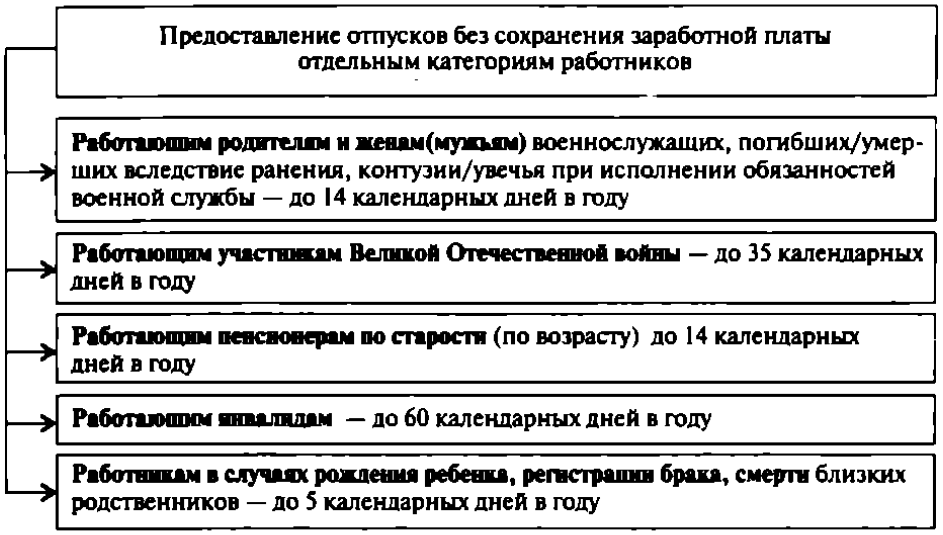


Рис. 13.6. **Использование административных отпусков работниками в соответствии с российским законодательством**[33]

РЕЗЮМЕ

Рабочее время — это период, в течение которого работник соответственно правилам внутрифирменного трудового распорядка, графику работы или условиям контракта с работодателем должен выполнять предусмотренные обязанности. Изучение продолжительности рабочего времени и его отдельных элементов, осуществляемое на основании классификации его затрат, позволяет более рационально организовать труд, повысить его эффективность и качество, удовлетворенность работника самим процессом трудовой деятельности.

Рабочее время, с одной стороны, закрепляет меру труда, а с другой, обеспечивает работнику предоставление свободного времени для отдыха и восстановления затраченных сил. На величину продолжительности рабочего времени влияют уровень развития общества, политические и экономические факторы.

Для исследования затрат рабочего времени могут применяться различные методы, в том числе метод непосредственных измерений и метод моментных наблюдений. Эти два метода могут использоваться как по отдельности, так и в комбинации друг с другом при

[33] Данный рисунок составлен в соответствии со ст. 128 «Отпуск без сохранения заработной платы» ТК РФ.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

применении различных способов измерения затрат рабочего времени (фотография рабочего времени, хронометраж, фотохронометраж и т.д.).

Важным условием эффективного использования рабочего времени является установление режима труда и отдыха, т.е. определенного порядка чередования и продолжительности работы и перерывов на отдых.

Различают внутрисменный, суточный, недельный и годовой режимы труда и отдыха. Конкретные параметры каждого из них зависят от многих факторов, которые необходимо учитывать при проектировании рациональных режимов труда и отдыха для каждого вида деятельности.

В настоящее время все более широкое распространение получают гибкие, или нестандартные режимы рабочего времени, как полного, так и неполного: гибкие графики рабочего времени, гибкий рабочий год, сжатая рабочая неделя, неполное рабочее время и т.д.

Целями внедрения нестандартных режимов работы являются адаптация предприятий, фирм к быстро изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, повышение их конкурентоспособности, а также учет интересов отдельных групп работников, предоставление им возможности выбора предпочтительного режима труда.

Подход к определению рабочего времени с точки зрения правовой регламентации несколько отличается от подходов, принятых в других отраслях знаний. Юридический аспект в подходе к понятию рабочего времени позволяет определить его как время, включающее нормальную продолжительность рабочего времени, время простоя или опоздания (поскольку оно находится в границах установленной нормы рабочего времени), а также время за пределами установленной нормы (сверхурочные часы). Таким образом, это понятие включает время, в течение которого работник должен выполнять возложенные на него трудовые обязанности, подчиняясь внутреннему трудовому распорядку.

В состав этого института входят нормы, определяющие продолжительность и распределение рабочего времени по календарным периодам. Законом обычно используют такой измеритель продолжительности, как рабочий день, рабочая неделя, месяц и год.

Наличие рамочных условий для продолжительности рабочего времени носит общеобязательный характер и имеет регламентируемую верхнюю границу. Увеличение этой императивной нормы возможно лишь в исключительных случаях.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Различают нормальное, сокращенное и неполное рабочее время. Продолжительность рабочего времени влияет на количество свободного времени, используемого для отдыха, удовлетворения культурных и иных потребностей работников. Поэтому нормы рабочего времени неразрывно связаны с нормами времени отдыха. В свою очередь, нормы рабочего времени и времени отдыха неразрывно связаны с нормами оплаты, охраны и дисциплины труда.

В правовом регулировании рабочего времени и времени отдыха все большее значение приобретает локальное регулирование. В централизованном порядке устанавливаются особенности регулирования норм, связанных с рабочим временем и временем отдыха для отдельных работников некоторых отраслей, а также указываются вопросы, которые решаются в локальных нормах и по соглашению работника и работодателя.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие факторы способствуют, а какие — препятствуют распространению гибких режимов труда и отдыха?
2. В каких организациях и при каких условиях наиболее целесообразна многосменная работа? Какие правила должны соблюдаться при ее организации?
3. Как и в каких целях рассчитывается эффективный (реальный) фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего?
4. Почему фирмы, использующие гибкое рабочее время, имеют на рынке относительные конкурентные преимущества?
5. Какие возможности для расширения использования гибких режимов труда и отдыха предоставляет новый Трудовой кодекс РФ?
6. Каковы основные методы правового регулирования рабочего времени и времени отдыха? Что является правовым основанием для соответствующего метода регулирования?
7. В чем состоят особенности режимов труда и отдыха основных и вспомогательных рабочих, менеджеров высшего и среднего звена, творческих работников?
8. Каковы основные нормативные акты, регулирующие продолжительность рабочего времени и времени отдыха?
9. Каковы виды и нормы продолжительности рабочего времени? В чем существенное различие ненормируемого рабочего дня и сверхурочной продолжительности рабочего дня?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

10. Каков порядок предоставления отпуска без сохранения заработной платы?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда. — М.: НОРМА, 2001.
2. Как сбалансировать работу и личную жизнь: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – (Серия «Классика *Harvard Business Rewiew*»).
3. *Капелюшников Р.* Нестандартные формы занятости и безработицы в России. Препринт. — М.: ГУ-ВШЭ, 2004.
4. Комментарий к Трудовому Кодексу Российской Федерации / Отв.ред. А.М. Куренной, С.П. Маврин, Е.Б. Хохлов. 2-е изд., доп. – М.: Издательский Дом «Городец», 2007.
5. Конвенция МОТ № 47 «О сокращении рабочего времени до сорока часов в неделю» (1935), ратифицированная нашей страной 4 июня 1956 года // Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда. 1919—1956. Т. 1. — Женева: МБТ, 1991.
6. Конвенция МОТ № 52 «О ежегодных оплачиваемых отпусках» (06.07.1956 г.) // Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда. 1919—1956. Т. 1. — Женева: МБТ, 1991.
7. *Куренной А.М.* Трудовое право: на пути к рынку. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Дело, 1997.
8. Обзор занятости в России. Вып. 1 (1991—2000 гг.) – М.: ТЕИС, 2002.
9. *Патрушев В.Д.* Труд и досуг рабочих: (бюджет времени, ценности и мотивы). – М.: Изд-во Ин-та социологии РАН, 2006.
10. *Рофе А.И.* Научная организация труда: Учебное пособие. — М.: МИК, 1998.
11. *Рофе А.И., Ерохина Р.И., Пшеничный В.П., Стрейко В.Т.* Экономика труда. — М., 1995.
12. Трудовое право России: Учебник / Под ред. А.М. Куренного. – М.: Юристъ, серия «Классический Университетский учебник», 2004.
13. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Колосовой Р.П., Меликьяна Г.Г. — М.: Изд-во МГУ, 1996.
14. *Decent working time: new trends, new issues / ed. by Jean-Yves Boulin [et al.]. — Geneva : Intern. labour office*, 2006.
15. *Goss D. and Adam-Smith D. Pragmatism and compliance: employer responses to the working time regulations. Industrial Relations Journal*, 2001. — V. 32(3). — *P.* 195—208.
16. *Hill E.J., Miller B.C., Weiner S.P. and Colihan J. Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance // Personnel Psychology. — Autumn* 1998. *P. 667—683.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел VI

ОЦЕНКА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 14

ОЦЕНКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ПЕРСОНАЛА

Ведущая роль производительности труда в увеличении национального богатства и повышении благосостояния каждого члена общества на современном этапе развития человечества сегодня общепризнана так же, как и то, что высокопродуктивный труд — это важнейший признак эффективной занятости. В частности, данное положение отражено в концепции производительности МОТ и подчеркивается во многих других ее документах, например Резолюции VII. принятой на 70-й сессии Международной конференции по труду в 1984 г. Производительность труда в соответствии с решением МОТ (принятом в 1999 г.) включена в систему ключевых индикаторов рынка труда, рекомендованных к использованию во всех странах при анализе и оценке социально-трудовых отношений. Связано это с общемировой тенденцией исчерпания возможностей экстенсивного развития хозяйства и высокими темпами НТП. Вне зависимости от типа экономики в той или иной стране — рыночной или плановаой, развитой или развивающейся — главным источником роста является увеличение производительности труда.

Цель данной главы — дать представление о современных воззрениях на взаимосвязь производительности труда и эффективности производства и об эволюции системы критериев оценки производительности труда; дать возможность обучающимся освоить новейшие методологические и методические подходы к измерению производительности труда на микроэкономическом уровне; показать основные взаимосвязи между процедурами оценки персонала и измерением производительности его труда.

Особенность освещения данного вопроса в учебнике заключается в следующем. В названных во введении учебниках большое внимание уделяется проблеме оценки персонала, однако объектом изучения в них являются главным образом экспертные технологии оценки персонала как индивидуальные, так и групповые, причем

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

с акцентом в большей мере на личные, деловые качества, профессиональные знания, умение работать с людьми и др., и в значительно меньшей мере — на технологии и показатели измерения конкретного результата труда. Именно этому, второму аспекту уделено основное внимание в данной главе. В последние два-три года российский менеджмент осознал важность оценки реального вклада каждого работника в обеспечение экономической эффективности. Поэтому резко возросла востребованность методик расчета и учета этого вклада (к примеру, методологии сбалансированных показателей Д. Нортона и Р. Каплана — *Balanced Scorecard* и др.).

Концепция данной главы построена на следующих основных принципах:

- необходимость гармонизации интересов общества и хозяйственных звеньев в целях повышения производительности труда и интереса к формированию продуктивной занятости;
- необходимость углубления взаимопонимания между работниками и предпринимателями в целях повышения производительности труда и получения достойных условий труда;
- необходимость как на государственном, так и на внутрифирменном уровне системной работы по передаче и распространению современных технологий повышения производительности труда, обеспечивающих рациональную занятость, создание новых рабочих мест и др.

14.1. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА. ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Предпосылкой изучения любой проблемы является, как известно, определение основных терминов. Поэтому считаем целесообразным вначале уточнить, что под термином «производительность труда» в данном случае понимается полезность индивидуальных затрат системой и живого, и овеществленного труда. Употребление в ряде случаев термина «производительность» вместо «производительность труда» связано с обращением к первоисточникам (преимущественно западным), использующим данный термин. Термин «эффективность производства» означает применение категории «эффективность» не только к сфере материального производства, но и к сфере производства услуг, информации. В качестве его си-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нонимов употребляются термины «результативность», «эффективность хозяйственной деятельности». Под организационно-хозяйственной системой понимается структурная единица, принимающая участие в производственной (хозяйственной) деятельности и характеризуемая отличным от прочих набором используемых ресурсов и продукции.

При всем многообразии точек зрения на дефиницию «производительность труда» их объединяет то, что это понятие обязательно рассматривается в контексте с понятием «эффективность производства» или «эффективность деятельности».

Основным показателем эффективности использования труда являлся рост производительности труда, который в процессе практического измерения мог быть представлен выработкой или трудоемкостью. Выработка отражалась дробью *продукция/затраты живого труда*, а трудоемкость — *их обратным соотношением*. Продукция могла оцениваться в натуральных (условно-натуральных), денежных и трудовых единицах, а затраты труда — количеством промышленно-производственного и вспомогательного персонала или количеством отработанного ими времени. Таким образом, производительность труда изначально характеризовалась как производительность только живого труда, и за ней признавалась функция количественной меры, оценивающей эффективность с точки зрения использования прикладываемого труда. Показатель производительности труда был объектом более чем 20-летней дискуссии отечественных и зарубежных специалистов.

Немало копий было сломано также при обсуждении «лучшего» для измерения производительности труда показателя объема продукции.

Помимо традиционных показателей валовой и чистой продукции предлагались нормативная чистая продукция с индивидуальными и с усредненными нормативами, условная нормативно-чистая продукция и др.

По-разному представлялась и система показателей эффективности. Как правило, в ней обязательно присутствовал показатель производительности труда или набор частных факторных показателей: производительность живого труда, фондоотдача, материалоотдача/материалоемкость. К ним добавляли показатели качества продукции (например доля изделий со знаком качества), устанавливали ограничения в виде заданного соотношения роста производительности живого труда и заработной платы и т.п. Производились попытки учесть влияние деятельности предприятий на

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

трудовой коллектив: для этого эффективность разделяли на экономическую и социальную. Последняя определялась уровнем социального развития трудового коллектива и выражалась в таких показателях, как изменение квалификационной структуры персонала, повышение производственной квалификации и образовательного уровня работников, улучшение условий труда и охраны здоровья, улучшение жилищных и культурно-бытовых условий, коммунистическое воспитание и развитие общественной активности трудящихся.

Наиболее известными исследователями советского периода в области измерения производительности труда на уровне предприятий и организаций были С.Г. Струмилин, Л.С. Бляхман, Р.В. Гаврилов, В.М. Данюк, А.А. Иванченко, А.И. Ноткин, В.С. Немчинов, В.И. Олигин-Несатеров, Г.Э. Слезингер, Т.С. Хачатуров, Н.Д. Карпухин, Л.А. Костин, А.М. Колота, И.А. Машинский, М.Г. Назаров, П.А. Хромов и др.

В работах отечественных специалистов содержалось немало очень интересных идей, подходов, методик. Однако эти работы создавались в условиях административно-командных методов управления экономикой и находились в прямой зависимости от методологических основ централизованного планирования и идеологических установок Коммунистической партии.

Нынешний этап экономического развития требует переосмысления многих понятий, подходов, удовлетворявших социалистической хозяйственной практике. Новые условия социального и экономического развития постиндустриального общества требуют соответствующего отражения в теории экономики труда, обновления ее понятийного аппарата. Из работ, написанных с учетом изменившихся условий, можно отметить исследования В.М. Зубова и И.И. Прокопенко.

Среди западных исследователей следует особо отметить Г. Эмерсона, привнесшего само понятие производительности в науку об управлении производством. Широкой известностью пользуются работы следующих западных специалистов Дж. Грейсона, П. Друкера, Г. Дэвиса, Д.У. Кендрика, К. Куросавы, Р.М. Лерера, А. Лоулора, П. Мейли, У. Морриса, У. Рача, Д.С. Синка, У.Т. Стюарта, Дж. Феликса. При подготовке пособия были учтены их позиции, методологические подходы к решению проблем и конкретные методики.

Позиции западных авторов в отношении категорий производительности труда и эффективности выстраиваются следующим образом: в зарубежной практике термин *labour productivity* (произ-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

водительность труда) означает производительность только живого труда, а для «широкого» ее определения, которое, в частности, принято в настоящей работе, используют термин *productivity*, переводимый на русский язык как «производительность». Данные нюансы также учтены в учебном пособии.

Для зарубежных и отечественных специалистов характерно определение производительности труда как частного двух величин — продукции и затрат: «Широко распространено определение производительности как отношения выпуска к затратам»[1].

Что касается соотношения производительности труда и остальных характеристик деятельности предприятий и организаций, то существует две точки зрения.

По мнению одних авторов, производительность труда — предельно широкая экономическая категория, которая отражает общие представления о том, во что должен реализовываться производительный труд, и охватывает большинство сторон итоговой деятельности предприятий и организаций (рис. 14.1).

Аналогичный подход предлагается американскими создателями программы по измерению производительности труда в агентствах общих административных услуг. Они понимают производительность труда как многофункциональную категорию, включающую в себя эффект, частную производительность, качество и своевременность. Широкое толкование понятия производительности труда характерно также для специалистов Японского центра производительности.

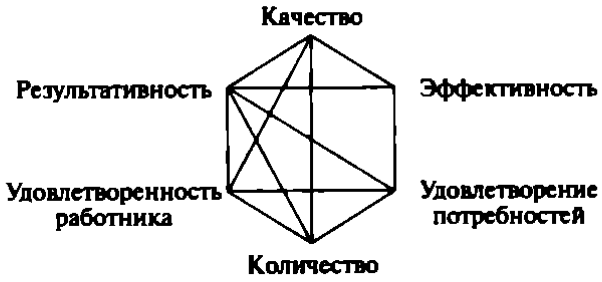


Рис. 14.1. Производительность труда как обобщающая категория итоговой деятельности предприятия[2]

[1] См.: Производительность труда «белых воротничков». — М.: Прогресс, 1989. — С. 40.

[2] См.: *Managing White Collar Productivity. — Arthur D. Little, Inc.* 1981. — *S.* 10.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По мнению других авторов, производительность труда представляется как один из нескольких критериев эффективности деятельности. При этом эффективность не подразделяется на экономическую и социальную составляющие. Одна из классических работ этого направления — книга Д.С. Синка «Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение». Автор характеризует эффективность производства как «... некую обобщенную категорию, выражающую соответствие организационно-хозяйственной системы ее целям, интегральное качество ее функционирования, ее успешность»[3]. Он отмечает далее, что опыт общения более чем с 500 менеджерами свидетельствует о том, что «... многие менеджеры, очевидно, полагают, что производительность = результативность. Главная проблема заключается в том, что термин «результативность» почти во всех случаях употребляют в широком, широком значении... В отличие от этого, производительность — это довольно четко определенный и ограниченный по смыслу термин, представляющий собой отношение между продукцией организационной системы за некоторый отрезок времени и затратами на производство этой продукции. Производительность — это фактически лишь элемент системы измерения результативности»[4].

Он выделяет 7 критериев эффективности:

- действенность (*effectivness*);
- экономичность (*efficiency*);
- качество (*quality*);
- прибыльность (*profitability*);
- производительность труда (*productivity*);
- качество трудовой жизни (*quality of work life*);
- внедрение новшеств (*innovation*).

Коротко опишем, что понимает под этими терминами Д.С. Синк.

Действенность — степень завершения «нужной» работы, которая оценивается следующими критериями:

- делаем ли мы «нужные» вещи в соответствии с заранее определенными требованиями?
- делаем ли мы все «нужные» вещи?
- делаем ли мы «нужные» вещи вовремя?

---

[3] См.: *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — М.: Прогресс, 1989. — С. 12.

[4] Там же. — С. 68, 270—271, 274—275.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Экономичность — степень использования системой «нужных» вещей. Ее можно выразить следующим образом:

$$\frac{\textit{ресурсы, подлежащие потреблению}}{\textit{ресурсы, фактически потребленные.}}$$

Качество — это степень соответствия системы требованиям, спецификациям, ожиданиям. Главная особенность качества, благодаря которой оно отличается от эффективности, связана с понятием качественных признаков — конкретных свойств, которые закладываются при конструировании и создании продукта и стремятся выявить при его испытании.

Прибыльность — соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками.

Производительность — соотношение количества продукции системы и затрат на ее выпуск.

Качество трудовой жизни — это психологическая реакция людей на условия труда в организации. Она включает в себя удовлетворенность непосредственно условиями труда, характером работы и организацией, в которой трудится человек.

Внедрение новшеств — это процесс, с помощью которого мы получаем новые, более совершенные товары и услуги.

Особо подчеркивается, что каждый из критериев в зависимости от типа организационной системы (государственный или частный сектор, та или иная отрасль, размер, уровень специализированности), а также от конкретной единицы анализа (работник, рабочая группа, отделение, фирма, отрасль и т.п.) может иметь разную значимость.

Приводя свою систему из 7 элементов, Синк указывает на ее общность с другими системами факторов успешной деятельности фирм, предложенными такими общепризнанными исследователями, как П. Друкер, Т. Питерс и Р. Уотермен (рис. 14.2).

Сравнение данных систем показывает, что они имеют много общего, а также что проходит постоянный процесс трансформации, эволюции критериев эффективности, увеличение их числа. Предлагаемых критериев оказалось так много, что специалисты стали говорить о «джунглях» показателей, в которых невозможно ориентироваться, и начали предпринимать усилия по разработке принципов систематизации показателей и моделей их использования. Выделяют три больших семейства моделей эффективности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. 14.2. **Критерии результативности организационных систем**[5]

Модели, сконцентрированные вокруг целей, наиболее известны. Центральная идея их состоит в том, что эффективность экономической организации определяет ее способность достигать заранее намеченных целей. Здесь применяется типичная логика целей и средств. Но эти модели основаны на гипотезе, объяснение которой встречает трудности.

Целевой подход предполагает, что организации формируют некие группы, действующие рационально, чтобы добиться намеченных целей. Следовательно, надо исходить из того, что цели могут быть точно зафиксированы и, как правило, доступны измерению.

Семейству моделей, построенных на основе критериев точных целей, можно противопоставить ***семейство моделей, где первенствуют системные критерии***, т.е. критерии, которые навязаны экономической организации, поскольку такие модели способны обеспечить внутреннее единство и гарантировать выживание в изменяющейся среде. Избранные критерии подтверждают преобла-

[5] См.: *Синк Д.С.* Указ. соч. — С. 274.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дание внутренних характеристик организации. Но здесь мы также сталкиваемся со сложной гипотезой, которая затрудняет эмпирическое вычисление.

Системный подход, акцентируя внимание на критериях внутреннего единства, апеллируя скорее к средствам поддержки отношений между участниками, чем к таким целям, как внутреннее распределение ресурсов, определение иерархических отношений; введение в действие правил взаимодействия участников, ведет к деликатным проблемам оценки издержек, как об этом говорит опыт людей, занимающихся планированием в рамках определенного предприятия или всего государства. Более того, критерий выживания выдвигает идею, что отношение организации к своей среде происходит посредством единственного фактора — приспособляемости к неопределенному миру, а это приводит к весьма пассивному ви́дению организации, сконцентрированному на ее реакциях. Сама возможность реагирования молчаливо предполагает, что эффективная система располагает некоторым объемом неиспользованных ресурсов, которые позволяют ей противостоять непредвиденным изменениям внешней среды, но если это так, то не противоречит ли критерий эффективности в плане приспособляемости критерию эффективности в плане внутреннего распределения ресурсов?

Наконец, ***последнее семейство моделей объединяет критерии, которые встречаются в теориях так называемых стратегических составляющих*** (Майлс, 1980; Минцберг 1985). В этом случае анализ отвергает идею о том, что эффективность может быть оценена исходя из заранее установленных критериев или из одних лишь системных характеристик. Воспринимая по существу гипотезу удовлетворения (*satisficing*), предложенную Саймоном (1972), эти подходы подчеркивают тот факт, что организация предпочитает критерии, позволяющие ей обеспечивать минимальной уровень удовлетворения для составляющих ее частей, мотивы деятельности и цели которых различны. Если этот уровень не достигнут, напряженности и конфликты парализуют организацию, делают ее неэффективной. Эти составляющие могут быть внутренними компонентами организации (служащие, менеджеры, акционеры фирмы), а могут быть и внешними (национальное или местное правительство, группы по интересам, которые затрагиваются деятельностью организации). Трудности обращения с этими критериями заключаются, очевидно, в проблеме точности идентификации стратегических компонентов (тех, от которых деятельность орга-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

низации зависит самым критическим образом) и в способности точно установить, как именно организация зависит от составных частей. Опыт применения теории игр показывает, насколько труден анализ этих коалиций и стратегий .

Множественность показателей эффективности экономической деятельности нисколько не умаляет значения производительности труда для предприятий и организаций в современном мире. Высокий ее уровень по-прежнему является обязательным условием их успешного функционирования, но уже не единственным.

Реальное значение производительности труда для деятельности организационно-хозяйственных систем уровня предприятия/организации зависит от тех условий, в которых функционирует система. Если уровень ее взаимодействия с внешней средой соответствует эпохе массового производства, то производительность труда является определяющей целью экономической деятельности системы и имеет первостепенное значение для ее устойчивого существования. Поддержание высокой производительности труда на основе экономного использования ресурсов и мотивации работников преимущественно через удовлетворение личных потребностей с использованием для этого внедрения новшеств позволяет предприятию успешно конкурировать на рынке.

Более сложные отношения с внешней средой, характерные для эпохи массового потребления, меняют роль производительности труда. Высокий ее уровень на данном этапе уже не является достаточным условием успешного функционирования предприятия, но остается необходимой предпосылкой общей эффективности. Достижение требуемого качества товара при низкой производительности труда приведет к неоправданному удорожанию продукции и сделает ее никому не нужной в условиях рынка. Такая ситуация, без сомнения, повлечет крах организационно-хозяйственной системы, построенной на принципах самоокупаемости. Сама производительность труда как целеполагающая характеристика производственной деятельности имеет в эпоху массового потребления такие составляющие, какие она не имела в эпоху массового производства и которые возникли в результате увеличения и усложнения объективных потребностей системы, удовлетворение которых определяет качество трудовой жизни и качество производимой продукции в каждый конкретный момент.

Дальнейшее расширение взаимоотношений с внешней средой, присущее постиндустриальной эпохе, вынуждает организационно-хозяйственную систему учитывать все больше целеобразующих

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

факторов. Соответственно уменьшается удельный вес значимости производительности труда в общей совокупности целей системы. Однако по-прежнему высокий ее уровень обеспечивает конкурентоспособность продукции за счет более низких по сравнению с другими производителями издержек при условии относительного равенства прочих результатов производственной деятельности. Признание обществом полезности индивидуальных затрат организационно-хозяйственной системы остается важнейшим условием эффективности деятельности системы до тех пор, пока она выпускает продукцию для этого самого общества. Сильной мотивацией к высокопроизводительному труду в постиндустриальную эпоху становится удовлетворение в процессе труда потребностей творческого и интеллектуального роста работников предприятия.

Знание о трансформации обобщающего критерия эффективности производства помогает понять некоторую терминологическую путаницу в литературе, посвященной проблемам эффективности. Правильно отразив совпадение понятий, производительность труда и эффективность производства в эпоху массового производства, многие исследователи продолжали по инерции отождествлять их и в эпоху массового потребления, осознавая, что критерий эффективности производства изменился. В качестве выхода из этой ситуации некоторые исследователи предложили расширенно толковать понятие производительности труда, добавляя в него характеристики качества и т.п., вместо того, чтобы ввести новое понятие «действенность» или идентичное ему. Схожие подходы можно наблюдать и сейчас, когда эффективность производства начинает выражаться уже через социально-ответственное производство. Многие отечественные и зарубежные исследователи призывают управлять производительностью труда, повышать, анализировать ее, имея в виду более широкое на данный момент понятие эффективности.

Подводя итог, следует сказать, что высокий уровень производительности труда, безусловно, является необходимым условием успешности ведения дел в любой организационно-хозяйственной системе, которая осуществляет свою экономическую деятельность в рамках рыночных отношений. Пренебрежительное отношение к проблемам производительности труда со стороны руководства гарантированно приводит к попаданию системы в так называемую ловушку низкой производительности (рис. 14.3).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

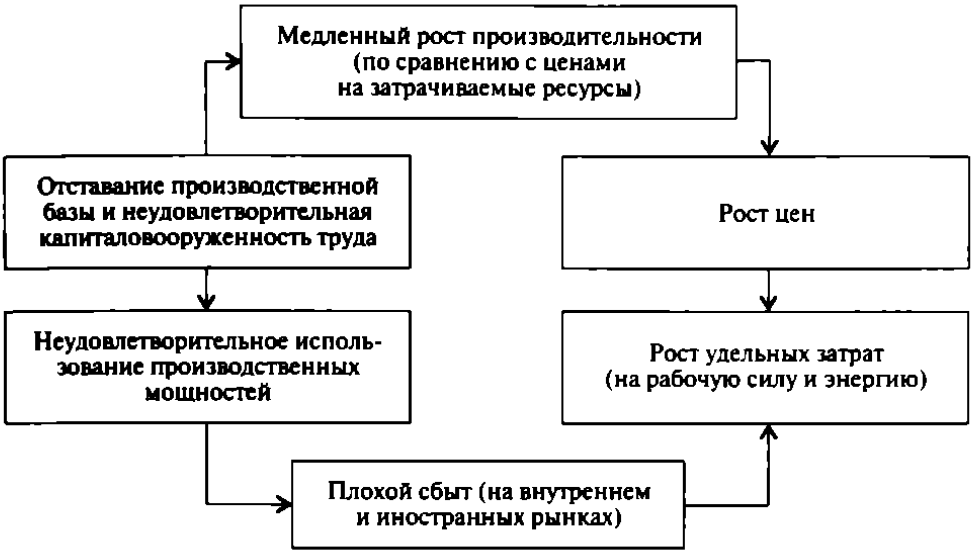


Рис. 14.3. **Ловушка низкой производительности**[6]

И наоборот, высокий уровень производительности труда на предприятии является своеобразным встроенным механизмом поддержки эффективности его деятельности. Поэтому столь велико количество научных разработок и столь богат практический опыт управления производительностью труда, — и в целом, и всеми составными элементами процесса управления, т.е. измерением производительности труда, ее планированием и прогнозированием, мотивацией роста и т.д.

14.2. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМ ИЗМЕРЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Особую актуальность проблеме управления производительностью труда придает то обстоятельство, что российская экономика в настоящее время осваивает новые формы хозяйствования. Подобные переходы всегда требуют пересмотра теоретической и методологической базы ведения хозяйства как на макро-, так и на микроуровне.

Важность высокой производительности труда для обеспечения продуктивной занятости на предприятиях и объективная возможность влияния на нее обусловливают необходимость управления и

[6] См.: *Синк Д.С.* Указ. соч. — С. 34.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

этой стороной деятельности предприятий. При этом одна из важнейших подсистем управления производительностью труда — измерение — является отправным пунктом любого процесса управления. В то же время оно должно представлять собой постоянно действующую систему определенных процедур, саму по себе нуждающуюся в управлении и взаимосвязанную с другими элементами общей системы управления.

Современная экономика промышленно развитых стран, находящаяся на этапе развития постиндустриального хозяйства, привносит ряд новых черт в традиционные представления об управлении производительностью труда и ее измерении. Адекватное их отражение в практической деятельности по управлению предприятиями и организациями позволяет сохранять необходимый для эффективной деятельности уровень производительности труда. В доступе к подобным теоретическим, методологическим и практическим знаниям должны быть заинтересованы все хозяйствующие субъекты реформируемой российской экономики.

Типичный процесс управления производительностью труда включает в себя следующие моменты:

1) измерение и оценка производительности труда;

2) планирование контроля и повышения производительности труда на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки;

3) осуществление мер контроля и повышения производительности труда;

4) измерение и оценка воздействия этих мер.

Иначе говоря, суть процесса управления производительностью труда заключается в том, чтобы побудить с помощью системы измерения к планированию производительности труда и осуществлению мероприятий по ее оценке, контролю и повышению.

Измерение производительности труда без практического применения его результатов — пустая для предприятий/организаций трата времени, денег и сил. Менеджеры осуществляют измерения для того, чтобы управлять производительностью труда и повышать ее. Желательно делать это точно, на научной основе и систематически, что вполне возможно, поскольку измерение производительности труда — процесс, полностью поддающийся контролю со стороны организации. Можно, конечно, производить его от случая к случаю и на интуитивной основе. Однако систематические измерения считаются решающим элементом более совершенного процесса принятия решений. Надлежащая их постановка ведет к более

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

последовательным решениям, которые позволяют в долгосрочной перспективе получить лучшие результаты.

Задача системы измерения — подсказывать руководству, когда необходимо планирование и вмешательство и на каком участке необходимо осуществлять вмешательство. Она должна выдавать информацию не избыточную, а дополняющую другие системы измерения результативности организационно-хозяйственной системы. Система измерения производительности труда призвана обеспечить основу для определения приоритетов или указывать на относительную значимость различных результатов измерения. Короче говоря, эта система должна указывать, когда следует действовать и куда направлять основные усилия, потому что сама по себе она не осуществляет принятие соответствующих решений.

Помимо выполнения сигнализирующей функции, т.е. помимо сообщений, когда и где произошли неполадки, система измерения при надлежащей ее организации способна самим фактом своего существования привести к ряду позитивных последствий для орга низационно-хозяйственной системы.

Во-первых, внимание руководящего состава будет привлечено к проблеме производительности труда и существенным для нее факторам.

Во-вторых, при использовании партисипативных (основанных на участии работников) методов к данной проблеме будет привлечено внимание рядовых рабочих и служащих, которые выполняют основной объем работ . Участие в процессах измерения производительности их труда порождает у каждого из них чувство сопричастности к общему делу, свидетельствует об уважении руководством их мнения, развивает творческие начала и т.п., тем самым осуществляя мотивацию третьей ступени согласно приведенной в главе 1 классификации, — к поиску работниками резервов высокопроизводительного труда. Таким образом, систематическое измерение производительности труда становится базой для организации работ по ее повышению.

В третьих, применение количественного подхода, при условии, что оно осуществляется достаточно квалифицированно, содействует лучшему пониманию проблемы, ее структуризации даже в тех случаях, когда количественное решение не удается получить или обосновать.

Однако измерение производительности труда может оказывать и негативное влияние на организационно-хозяйственную систему, если выбранные методы неадекватны системе — ее культуре, об-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

щим задачам, возможностям — или неправильно применяются на практике. В этом случае не получают ожидаемых результатов, и происходит разочарование в полезности системы измерения, а следовательно, и всего процесса управления производительностью труда в целом.

В связи с этим каждому предприятию, внедряющему какую-либо систему измерения, следует максимально приспосабливать уже известные и опробованные измерительные процедуры к собственным нуждам. Так как деятельность каждой организационно-хозяйственной системы характеризуется некоторым набором внутренних и внешних параметров, которые определяют индивидуальность протекающих в ней социальных и экономических процессов. К ним относятся сфера экономической деятельности, размеры предприятия, поло-возрастная, национальная и профессинально-квалификационная структуры персонала, уровень его общего образования, культурные традиции, применяемые техника и технологии, организационная структура, стадии жизненного цикла продукции, географическое расположение и характер окружающей природной и социальной среды, степень вовлеченности в отраслевые, национальные и общемировые процессы кооперации и специализации, уровни конкуренции и экономического риска и др. Управление фирмой вообще и управление производительностью труда в частности обязательно должно учитывать эти параметры и адекватно реагировать на их воздействие на всех этапах реализации своих функций, не исключая измерение. Например, низкий уровень общего и профессионального образования работников не позволит в полной мере успешно применять методы измерения, базирующиеся на участии персонала в их разработке; использование преимущественно ручного труда делает излишним измерение затрат, связанных с работой машин и оборудования, в знаменателе показателей производительности труда; система измерения производительности труда в венчурных компаниях должна отличаться простотой и гибкостью; продукции, морально устаревшей, находящейся в стадии схода, вряд ли помогут какие-либо меры, направленные на повышение производительности труда, так как ее общественная полезность неуклонно будет уменьшаться; предприятие, выпускающее однотипную продукцию, может использовать условно-натуральный способ агрегирования, тогда как для фирмы с высокой степенью диверсификации производства это неприемлемо и т.д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Разное сочетание в каждой организационно-хозяйственной системе внутренних и внешних параметров формирует практически неповторяющиеся, особые условия функционирования, которые являются объективной предпосылкой необходимости разработки индивидуализированных систем измерения производительности труда.

Причем с расширением влияния внешней среды воздействия на хозяйственную деятельность организации, увеличивается число факторов—условий, определяющих суть организационно-хозяйственных систем. Таким образом, на этапе постиндустриального общества индивидуальные различия даже однотипных организаций проявляются значительно сильнее, чем, например, в индустриальную эпоху.

Менеджерам следует «разработать свой уникальный план стратегических мероприятий в области управления производительностью. Применяемые ими методы измерения ... могут быть идентичны тем, которые используются в других организациях. Однако характер использования этих методов и их объединения в систему уникален в каждой организации. Это должна быть их программа»[7]. Помимо того что такая система будет наиболее точно отражать тенденции изменений производительности труда, она будет собственной системой менеджеров и поэтому представлять для них бóльшую ценность. Еще сильнее этот эффект проявляется при использовании партисипативных методов измерения. Участие в разработке программ измерения, оценки, контроля и повышения производительности труда помимо управленцев различного ранга рядовых сотрудников распространит этот эффект на всю организацию.

Отсутствие такого подхода очень часто препятствовало внедрению на отечественных предприятиях программ измерения и основанных на них программ управления производительностью труда. Они разрабатывались, как правило, главками и министерствами без учета всех особенностей конкретных организационно-хозяйственных систем, поэтому не могли стать неотъемлемой частью производственной деятельности их непосредственных исполнителей. Такие системы измерения, выдавая значительный объем информации, как правило, не обеспечивают всех нужных для организационно-хозяйственной системы результатов измерения. В особенности это касается мелких единиц анализа, таких как функциональное подразделение, рабочая группа или отдел. Как указывал

[7] См.: *Синк Д.С.* Указ. соч. — С. 446.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В.И. Данилов-Данильян, «общими могут быть принципы, а не формулы»[8].

Принципами, которым должна соответствовать любая система измерения, в том числе и производительности труда, и которые уже давно применяются на практике, решая задачу обеспечения качества получаемой в ходе измерения информации, являются:

1) *адекватность целям*. Измеряться должно то, что планировалось, т.е. измерители должны отражать те характеристики объекта, которые интересовали разработчиков системы измерения, и должны применяться именно к тому объекту, к которому намечалось;

2) *точность и надежность*. Система измерения должна точно определять статистические характеристики поведения измеряемого явления и обеспечивать обоснованность результатов на постоянной основе. Ошибки в процессе проведения измерений должны удовлетворять принятым статистическим предпосылкам или быть минимизированы;

3) *полнота охвата*. Если измерительная система призвана определить явление во всей полноте, то совокупность измерителей должна исчерпывающим образом отразить все поддающиеся измерению переменные;

4) *неповторяемость*. Не должно быть избыточных и пересекающихся конкретных измерителей, они должны быть уникальными, если, конечно, обратное не было заранее задумано;

5) *понятность*. Измерители и система измерения должны быть как можно проще и понятнее и при этом заключать в себе нужный смысл;

6) *контролируемость*. Измерители должны в большей степени характеризовать те переменные, которые поддаются контролю со стороны управляющих структур организационно-хозяйственной системы;

7) *квантифицируемость*. Измерение должно происходить в рамках единой шкалы числовых значений;

8) *экономическая оправданность*. Измерительная система должна иметь такую практическую ценность, чтобы могла оправдать затраты по ее разработке и применению;

9) *своевременность*. Система измерения должна выдавать результаты достаточно быстро, чтобы корректирующие управленческие воздействия не запаздывали во времени.

---

[8] См.: *Синк Д.С.* Указ. соч. — С. 16.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Но для успешного внедрения системы измерения производительности труда недостаточно одного только следования перечисленным принципам. Этот процесс предполагает выделение относительно самостоятельных этапов в разработке проекта, первостепенную роль среди которых играет составление стратегического плана измерения производительности труда, определяющего основные черты всех последующих мероприятий. План должен прямо соотноситься со стратегией управления производительностью труда, с одной стороны, и быть частью более крупной системы измерения эффективности производства данной организационно-хозяйственной системы, с другой. Разработка стратегического плана — один из реальных механизмов поддержания фирмы в постоянной готовности к быстро изменяющимся в постиндустриальную эпоху условиям хозяйствования.

Однако, прежде чем разрабатывать стратегический план, целесообразно проанализировать сложившуюся ситуацию в области измерения производительности труда, чтобы оценить уже имеющееся и составить представление о том, чего не хватает.

Один из вопросников, выполняющих подобного рода функцию, был разработан Д. Бейном. Его суть заключается в определении характера применяемой системы измерения производительности труда (если таковая вообще имеется) и выявлении ее сильных и слабых сторон, а также в выяснении отношения интервьюируемых лиц к ее применению. Подсчет количества положительных и отрицательных ответов на поставленные вопросы создает формальную процедуру для «вынесения приговора». Главный вывод, конечно, делается на основе детального анализа всей совокупности полученных ответов.

При проведении опроса рекомендуется задать вопросы менеджерам различного уровня. Сравнение их ответов может добавить много интересной информации для размышлений о взаимопонимании внутри управленческого персонала. Различная интерпретация одних и тех же процессов внутри одной организации отнюдь не способствует эффективной реализации управленческих решений.

После анализа ситуации в области измерения производительности труда можно приступать к разработке стратегического плана измерения производительности труда, который должен определить: цели осуществляемого измерения; стандартные методы и процедуры применительно к данной организационно-хозяйственной системе; их последовательность и разнесенность во времени и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Примерный стратегический план измерения производительности труда характеризуется следующими параметрами:

1) плановый горизонт;

2) желательные результаты;

3) диапазон;

4) предполагаемое взаимодействие с другими системами измерения результативности;

5) планы и процедуры разработки;

6) механизмы преобразования стратегического плана в конкретные мероприятия.

Плановый горизонт. Термин «плановый горизонт» означает не продолжительность самого процесса планирования, а, скорее, количество времени, которое потребуется для достижения определенной степени совершенства или завершения самого проекта. Конкретный срок зависит от типа организации, наличия или отсутствия опыта разработки подобных систем измерения, финансовых возможностей и т.п. Для небольшой единицы анализа, скажем, отдела, плановый горизонт может составлять 1—2 года (возможно, и меньше), необходимые для завершения принятой и функционирующей системы измерения производительности труда. Для более крупной единицы анализа, например организационно-хозяйственной системы с несколькими заводами, плановый горизонт может приближаться к пяти годам.

Желательные результаты. Формулирование желательных результатов — это самый существенный элемент стратегического плана. Способность вразумительно указать, куда организации следует идти и каких степеней совершенства она должна достичь, — важнейшее требование, предъявляемое к руководству. Часто руководители организационно-хозяйственной системы приводят план в действие, так и не продумав, каких конечных целей им следовало бы достигнуть (см. вставку 14.1).

Вставка 14.1

Приведем некоторые варианты желательных результатов для плана проектирования, разработки и внедрения системы измерения производительности труда:

1) успешно внедрить систему измерения производительности труда, удовлетворяющую некоторым четко выраженным критериям, к определенному плановому сроку;

2) получить систему измерения, с помощью которой можно было бы выявить области повышения производительности труда;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3) получить гибкую и динамичную систему измерения, которая в любой момент может отразить истинную картину производительности труда в данной организационно-хозяйственной системе;

4) получить систему измерения, которая не ограничивалась бы исключительно стандартным набором показателей, предлагаемым приглашенными специалистами конкретной организации, а включала бы также методы, с помощью которых организация могла бы разработать собственную систему измерения, удовлетворяющую ее специфическим требованиям;

5) получить систему измерения, результатом которой, особенно для более мелких единиц анализа, служит вектор измерителей, коэффициентов и индексов производительности труда, а не единственные измеритель, коэффициент или индекс;

6) получить систему измерения производительности труда, которая четко соответствовала бы существующим процессам управления и оказывала бы помощь в принятии решений;

7) получить систему измерения, которую считают достаточно объективной те, чье поведение и продукция подлежат измерению;

8) обеспечить возможность четкого выявления всех отрицательных последствий системы измерения производительности труда и разработки ее на случай возникновения таких последствий;

9) обеспечить самонаблюдение, самоанализ и самопроектирование работ и программ, чтобы система измерения производительности труда была экономичной.

Разумеется, это далеко не полный перечень желательных результатов измерения. Внедряя ту или иную систему измерения производительности труда, организационно-хозяйственная система может ставить перед собой не одну, а сразу несколько целей.

Диапазон. Он имеет отношение, главным образом, к составу единиц анализа, охватываемых системой измерения производительности труда. Этот диапазон может простираться от весьма крупных единиц (корпорация) до очень малых (рабочая группа). Важно точно определить границы единиц анализа, производительность труда в которых подлежит измерению, в противном случае результаты измерения будут давать либо неполную, либо искаженную лишними переменными информацию. Соответственно, окажутся недостижимыми те цели, которые зафиксированы в стратегическом плане в разделе «Желательные результаты».

Если измерение касается организации, состоящей из нескольких функциональных, линейных или иных подразделений, то в настоящем разделе следует определить, будет ли система измерения производительности труда централизованной или децентра-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

лизованной, или будет сочетать элементы систем обоих видов. Централизованная система (так называемый подход «сверху вниз») предусматривает, что индексы, коэффициенты и измерители производительности труда разрабатываются для ряда или даже для всех подразделений организации с целью дальнейшего агрегирования результатов в более крупной системе измерения. Децентрализованная измерительная система (так называемый подход «снизу вверх») основана на допущении, что каждое подразделение способно лучше измерять производительность труда и управлять ею независимо от интеграции с системами измерения других подразделений. При этом может существовать определенная централизованная процедура разработки системы измерения производительности труда, однако, итоги этих усилий не будут связаны воедино.

У каждого подхода могут быть свои сторонники, хотя «в отношении сложных современных организаций необходимо признавать, что почти всегда необходимы оба подхода. Показатели должны выбираться и разрабатываться таким образом, чтобы они соответствовали целям того руководителя, который собирается их применять»[9]. Например, главному руководству, которое, как правило, интересует общая ситуация и длительные перспективы, следует использовать подход «сверху вниз», полностью соответствующий задачам долгосрочного планирования. Иными словами, компания может измерять свою производительность, пользуясь данными по двум-трем самым важным видам продукции и довольно общим агрегированным выражением различных затрат. Одновременно с этим руководители среднего уровня нуждаются в собственных ежедневных и ежемесячных показателях производительности труда, так как многие линейные подразделения и почти все аппаратные службы располагают ключевыми показателями выпуска, отличными от соответствующего показателя для организационно-хозяйственной системы в целом. Подобный подход «снизу вверх» к выбору показателей производительности труда, в равной мере обоснован и в равной мере необходим для организации. Информация о тенденциях изменения производительности труда, полученная из децентрализованной системы измерения, разумеется, будет отличаться от той, которую выдаст централизованная, построенная по схеме «сверху вниз». Но гораздо важнее, что цельная система измерения, сочетающая оба подхода, даст каждому

[9] См.: Производительность труда «белых воротничков». — С. 43.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сотруднику организации столь необходимое представление о производительности. Подробно документированная и хорошо работающая система измерения производительности даст вспомогательную информацию, достаточную для того, чтобы руководитель верхнего эшелона мог разобраться в различной информации, получаемой благодаря показателям, построенным по схемам «снизу вверх» и «сверху вниз».

Разделы «Желательные результаты» и «Диапазон» стратегического плана измерения производительности труда желательно жестко увязывать друг с другом, чтобы не возникало различий в толковании общих моментов, так как это может дезорганизовать все мероприятия по внедрению системы измерения.

Предполагаемое взаимодействие с другими системами измерения результативности. Как отмечалось, в настоящее время в промышленно развитых странах производительность труда уже не служит выражением общей эффективности деятельности организационно-хозяйственной системы, с одной стороны, а с другой, сама является результатом реализации целей экономичности и качества трудовой жизни. Поэтому существование систем управления качеством трудовой жизни, качеством продукции, действенностью и т.д. есть объективная необходимость для успешного функционирования организационно-хозяйственных систем.

В этом разделе стратегического плана рекомендуется предусмотреть, каким образом конкретная система измерения производительности труда будет взаимодействовать с другими системами измерения, дополнять и усиливать их. Этот момент может также найти отражение в желательных результатах разработки и внедрения системы измерения производительности труда (см. вставку 14.2).

Вставка 14.2

В качестве удачного примера такого взаимодействия можно упомянуть «программу Скэнлона» — один из возможных принципов сочетания системы измерения производительности труда по схеме «сверху вниз» и систем управления (а значит, и измерения) качеством трудовой жизни, качеством продукции и нововведениями. Однако механическое, нетворческое ее применение вряд ли принесет ожидаемый результат.

Каждая организационно-хозяйственная система, для которой создается система измерения, по своему уникальна, что предпола-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

гает различия в системах планирования, оценки, повышения и измерения результативности. В связи с этим, своеобразными и сугубо индивидуальными должны быть механизмы взаимоувязки отдельных элементов этих систем.

Планы и процедуры разработки. Это, пожалуй, самый трудный раздел. В нем предусматривается: как собирать данные, как определять конкретные измерители и как встраивать их в информационно-управленческую систему, как будут сводиться воедино показатели децентрализованной системы измерения производительности труда, если это предусмотрено в предыдущих пунктах плана, характер и объем необходимого обучения персонала и др.

Согласно данному ранее определению, измерение производительности труда — это процесс присвоения в соответствии с определенными правилами числовых значений степени полезности индивидуальных затрат системы. Все методы измерения, соответствующие ему и применяющиеся на предприятиях/организациях, могут быть разделены в зависимости от типа используемых показателей на три группы.

Первая группа предполагает исчисление одного общего показателя производительности труда по формуле: $\Sigma Oi / \Sigma Ii$, где Oi — i-й вид продукции, Ii — i-й вид затраченных ресурсов. Это так называемый многофакторный показатель. В некоторых случаях, когда какой-либо один вид затрат преобладает в такой степени, что делает несущественным влияние остальных, он может вырождаться в однофакторный показатель. Но подобные ситуации в современном производстве очень редки, поэтому с достаточной корректностью методы, использующие данный показатель, можно назвать *многофакторными*.

Вторая группа методов базируется на предположении, что следует отказаться от попыток определить уровень производительности труда единственным показателем и использовать в системах измерения набор (вектор) показателей. Такие методы будут называться в дальнейшем векторными.

Третья группа методов основана на использовании единого показателя, как и первая, но в отличие от него предполагает агрегирование не различных видов затрат и продукции, а некоторым образом выбранной системы оценочных показателей с помощью процедур ранжирования и/или взвешивания. Они носят название *многокритериальных*.

(В п. 14.3 данные методы рассмотрены детально).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Составители плана должны определить, какие подходы будут применены на каждом уровне анализа.

В рамках выбранных методов следует разработать критерии, которым в дальнейшем будут соответствовать измерители. Критерии должны учитывать такие моменты как тип показателя продукции организационно-хозяйственной системы — натуральный, условно-натуральный, трудовой или стоимостной; если стоимостной, то какой именно — валовая продукция, стоимость, добавленная обработкой или другие; по отгруженной или оплаченной продукции; способы учета незавершенной продукции; способы учета инфляции элементов издержек (ФИФО, ЛИФО, средневзвешенная стоимость, цена замещения, методы переучета основных фондов и т.п.); учет изменений в ассортименте и др. Каждая организационно-хозяйственная система вырабатывает их в соответствии с собственными нуждами, учитывая, что цель измерения производительности труда — способствовать успешному управлению, а не получить ее идеальный показатель.

В зависимости от выбора конкретного метода измерения определяются организационная структура, которая будет ответственной за измерение, ее элементы, распределение обязанностей, ее взаимодействие с организационными структурами, отвечающими за общее управление. В этом же разделе нужно зафиксировать, в каком виде должна поступать информация пользователям и какая вспомогательная документация должна ей сопутствовать, установить время прохождения сигналов обратной связи.

Если необходима состыковка на верхних уровнях данных, полученных в низовых подразделениях в результате применения децентрализованной системы измерения, то следует запланировать, где именно будут происходить такие состыковки и как будут минимизироваться недостатки таких систем. Ведь помимо очевидных преимуществ (более высокое качество измерения, более тесная связь с процессами повышения производительности труда, поддержка рядовых сотрудников и т.п.) подход «снизу вверх» имеет и определенные недостатки: ослабляется контроль за применяемыми методами измерения и использованием результатов; без достаточной поддержки и руководства некоторые подразделения не смогут решить проблему производительности; в различных подразделениях измерение производительности может строиться на разных принципах. Если общий процесс планирования хозяйственной деятельности неэффективен, то можно прийти к ошибочному мнению о том, что система измерения производительности — един-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ственная цель и задача подразделения. Это может иметь отрицательные последствия. Например, определенная рабочая группа может сосредоточить все усилия на улучшении тех или иных показателей производительности в ущерб другим важным показателям.

В рамках этого же раздела стратегического плана измерения производительности труда обычно определяют мероприятия по обучению специалистов, которые будут участвовать в измерительных процедурах: проведение поэтапных семинаров с менеджерами различных уровней; разъяснение сути системы измерения и ее целей рядовым сотрудникам и т.п.

Механизмы преобразования стратегического плана в конкретные мероприятия. Любая стратегия, будучи утвержденной и принятой, должна каким-то образом воплотиться в тактические и/или оперативные планы. Если стратегия указывает, *куда* следует идти, то тактика уточняет, *как* можно достичь цели. Тактические и оперативные планы включают много элементов: цели, работы, ответственность, подчиненность, ресурсы, графики и способы выполнения работ. Главная задача этих планов — постановка четких ориентиров для текущего контроля за процессом внедрения системы измерения производительности труда.

После того как в стратегическом плане будут разработаны вопросы, связанные с процедурами тактического и оперативного планирования, должны быть определены механизмы превращения планов измерения в конкретные действия. В основном эта проблема связана с мотивацией работников — как побудить менеджеров и непосредственных исполнителей участвовать в измерении производительности труда. Как и любое организационное изменение, внедрение системы измерения производительности труда встретит определенное сопротивление со стороны работников и менеджеров. Оно может быть вызвано следующими причинами: 1) неправильное понимание сути измерения; 2) боязнь выявления нежелательных результатов; 3) опасения по поводу увеличения или усложнения форм отчетности; 4) страх перед возможным сокращением штатов; 5) озабоченность по поводу уменьшения автономии и т.д. Поэтому система мотивации должна предусмотреть не только поощрения за участие в реализации программы измерения производительности труда, но и, в первую очередь, ослабление потенциальных источников сопротивления. Основной и, по всей видимости, самый эффективный путь к этому — вовлечение в процесс проектирования, разработки и внедрения системы измерения лиц,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ответственных за управление производительностью труда, рядовых исполнителей, а также высшего руководства.

Все разделы плана должны быть тесно увязаны между собой, соединены в рамках общего методологического подхода к проблемам производительности труда и путям их решения.

Планирование любой управленческой деятельности представляет собой скорее искусство, а не строгую науку. Процесс планирования зависит от такого многообразия факторов, что сложно рекомендовать какой-либо вариант стратегического плана как наилучший.

Подводя итог, следует сказать, что:

1) измерение производительности труда — важная и неотъемлемая часть процесса управления эффективностью производства в целом;

2) лучшие результаты достигаются при ее системном применении;

3) системы измерения строятся на основе некоторых общих принципов, но с обязательным учетом своеобразия каждой организационно-хозяйственной системы;

4) при их внедрении целесообразен предварительный анализ текущей ситуации в области измерения производительности труда и составление стратегического плана измерения производительности труда.

Это базовые, организационные, структурообразующие принципы, на которых должно строиться измерение производительности труда на микроуровне.

14.3. МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

14.3.1. МНОГОФАКТОРНЫЕ МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Наличие разнообразия различных методов измерения производительности труда объясняется тем, что, как неоднократно подчеркивалось, деятельность любого предприятия характеризуется определенным набором внутренних и внешних параметров. Они, в конечном итоге, и определяют общие цели и возможности организационно-хозяйственных систем, в том числе в области измерения производительности труда. Чем больше факторов воздейству-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ет на предприятие, чем сильнее их воздействие, тем ярче проявляются индивидуальные особенности предприятия, накладывающие соответствующий отпечаток на его целеполагание и возможности.

Достичь всего многообразия целей измерения производительности труда в рамках одного метода просто невозможно. К тому же многие фирмы ставят в процессе измерения производительности труда не одну цель, и чем больше размеры организационно-хозяйственной системы, чем сложнее ее структура, выше уровень децентрализации, тем больше целей, которые могут возникнуть. Достижение некоторых из них требует применения методов измерения, отличных от тех, с помощью которых реализуются прочие цели. В довершение остается добавить, что даже к одной цели можно идти разными способами.

Методы измерения производительности труда можно классифицировать по многим признакам: по степени участия работников в измерительных процедурах, по масштабу единиц, охватываемых измерением и т.п. Исходя из типа применяемых показателей, методы можно разделить на три группы: многофакторные, векторные и многокритериальные. Необходимо отметить, что цели измерения, поставленные руководством, могут потребовать параллельной реализации методов из различных групп. Это, конечно, усложняет систему измерения производительности труда, но позволяет получить больший объем информации, необходимый для принятия управленческих решений.

Рассмотрим три вида методов.

К числу многофакторных методов измерения относится, например, так называемая многофакторная модель измерения производительности (МФМИП), имеющая несколько версий, известных как модель Суманта, модель АЦП и проч. Все они построены на базе разработок Г. Дэвиса (США). Основной смысл модели — измерение совокупной или многофакторной производительности труда, т.е. соотнесение продукции со всеми затратами или большинством видов затрат на ее производство с использованием денежной формы агрегирования на базе постоянных цен. В общем виде модель представляет собой таблицу, рассчитываемую с помощью ЭВМ.

Сохраняя основную идею, разработанную Дэвисом, эта модель в том или ином виде используется несколькими сотнями американских компаний.

Различные модификации модели предусматривают разного рода дополнительные элементы и процедуры, расширяющие ана-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

литические возможности модели. Например, Центром производительности Оклахомы и Центром производительности Вирджинии (США) были разработаны имитационные программы МФМИП, которые позволяют руководству моделировать влияние мероприятий по повышению производительности труда на прибыль по сценарию «что, если». Для этого требуется лишь ввести три оценки (пессимистическую, наиболее вероятную, оптимистическую) отдельных видов затрат и продукции и желательный размер изменения прибыли, что делается на основе экспертных оценок менеджеров компании. Далее имитационная программа вычисляет ожидаемые значения всех переменных. Когда руководство изменяет переменную и делает ее трехточечную оценку, она приобретает стохастический характер. Первый и самый очевидный элемент, который подлежит рассмотрению, — степень реальности задачи желательного изменения прибыли. Кроме того, ЭВМ выдает гистограмму, отображающую 100 имитационных прогнозов, поэтому менеджеры могут нагляднее увидеть распределение вероятностей при интересующем их варианте. Завершающий этап — разработка конкретных мероприятий, связанных с самым предпочтительным вариантом. Авторы этой программы рекомендуют осуществлять такое имитационное моделирование на месяц вперед.

Другая модификация, известная как *модель Суманта*, отличается тем, что расчеты производятся не для совокупности продуктов организационно-хозяйственной системы, а для каждого из продуктов в отдельности. После этого путем процедуры взвешивания по долям продуктов в объеме реализации получают агрегированный показатель производительности труда и соответствующие индексы, дополнительные коэффициенты.

Многофакторная модель используется в диапазоне уровней от фирмы до группы работников. Правда, на уровне группы не всегда можно точно определить продукцию в стоимостном выражении, что приводит к росту числа условных допущений в ходе измерения и снижает тем самым его точность.

Многофакторная модель обеспечивает создание интегрированной, а следовательно, состыкованной системы измерения. Это типичный пример подхода «сверху вниз», когда все измерители разрабатываются «наверху», а затем спускаются с соответствующими инструкциями в низовые подразделения.

Данный метод в большей степени рассчитан на обеспечение процесса принятия решений, носит в основном консультативный характер и базируется на отчетных данных, а не на информации со

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

стороны работников. Это обусловливает результаты, к которым он может привести: «модель можно использовать, и ее действительно используют с целью: 1) получить общий, интегрированный измеритель производительности для фирмы; 2) обеспечить аналитическую ревизию динамики показателей продуктивности; 3) обеспечить финансовый контроль за текущими показателями; 4) подготовить финансовые отчеты; 5) оценить и измерить влияние сдвигов в производительности на прибыльность; 6) оценить эффективность отдельных мероприятий — таких, как кружки качества, контроль качества, системы стимулирования и технологических нововведений; 7) измерить первоначальное распределение выгод от изменения производительности в фирме и 8) оказать помощь при определении целей в области производительности и при стратегическом планировании, в частности использования мощностей, организации сбыта, регулирования издержек и штатов, управления качеством, ценообразованием и т.д.»[10].

Данные собираются из финансовых и производственных отчетов (в том числе, отражающих результаты нормирования), которые, как правило, составлялись и раньше; в организационном плане создание специальной вертикальной структуры необязательно, обычно достаточно уже имеющихся каналов прохождения прямой и обратной информации, выделяется только очень небольшая группа работников, которые должны готовить итоговые отчеты по модели и следить за соблюдением сроков прохождения информации и соответствием ее установленным требованиям.

В силу того что сам процесс измерения проходит достаточно незаметно для сотрудников, особых программ по стимулированию участников измерения не производится. Все реализуется, как правило, на основе директивных указаний начальства и обычных форм материального поощрения за дополнительную и/или хорошо выполненную работу.

Этот метод в качестве основного используется преимущественно в отраслях промышленного производства, не связанных с быстро меняющимися технологиями, резко изменяющими структуру затрат и продукции в течение относительно короткого промежутка времени. Его преимущества выявляются при достаточно стабильных условиях функционирования предприятия, в противном случае нарушается возможность отслеживания тенденций, и процедуры принятия решений на основе данных МФМИП становятся некорректными.

[10] См.: *Синк Д.С.* Указ. соч. — С. 167.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Непартисипативность многофакторных методов означает отсутствие в них встроенного механизма самоподдержки. Основная проблема связана с продвижением управленческих решений, принятых на основе анализа многофакторного показателя производительности труда, от высшего руководства к менеджерам низовых уровней и рядовым работникам. Незнание ими причин и целей проводимых мероприятий, сомнения в выгодности для них результатов этих мероприятий, как уже отмечалось, вызывает реакцию отторжения, неприятия, что приводит к существенному снижению эффективности управленческих воздействий. Это, в свою очередь, дает повод руководству думать, что система измерения производительности труда не способна выполнить возложенные на нее функции.

Следовательно, применение многофакторных методов измерения в неявном виде требует параллельного проведения комплекса мер по созданию специальной коммуникационной инфраструктуры внутри системы измерения.

14.3.2. ВЕКТОРНЫЕ И МНОГОКРИТЕРИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Векторные методы предполагают измерение степени полезности индивидуальных затрат системы некоторым набором частных показателей. При этом считается, что единый, усредненный по всем или наиболее значимым затратам показатель не позволяет корректно оценивать производительность труда. Определение перечня показателей оставляется на усмотрение разработчиков системы измерения.

При этом принято выделять первичный и вторичный ряд показателей.

В качестве ***первичных*** показателей можно использовать следующие:

Уровень производительности труда может измеряться, как уже говорилось, двумя показателями — *выработкой* (количеством продукции, выработанной в единицу времени) и *трудоемкостью* (количеством рабочего времени, затраченного на изготовление единицы продукции).

Выработка (В) определяется по формуле:

$$В = О / Т,$$

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

где О — объем продукции (работ, услуг) в соответствующих единицах; Т — трудовые затраты на выполнение данного объема работ в соответствующих единицах.

При этом наиболее распространенными современными формами для расчета данных показателей являются следующие отношения:

производительность труда:

(а) добавленная стоимость / общее количество отработанных часов;

(б) добавленная стоимость / количество рабочих;

(в) добавленная стоимость / заработная плата рабочих и оклады служащих.

Трудоемкость продукции (Тп) является величиной, обратной выработке, и выражается отношением

$$Тп = Т / О .$$

Трудоемкость рассчитывают по отдельным операциям, работам, изделиям. При этом выделяют *технологическую* трудоемкость (затраты труда основных рабочих), трудоемкость *обслуживания* (затраты труда вспомогательных рабочих) и трудоемкость *управления* (затраты труда руководителей и специалистов). Сумма этих трех слагаемых образует *полную фактическую трудоемкость продукции*. Наряду с ней в ряде случаев рассчитываются *нормативная трудоемкость* (общая величина трудозатрат, рассчитанных на базе действующих на предприятии норм труда) и *плановая трудоемкость* (отличается от нормативной на величину снижения трудозатрат, планируемых в текущем периоде за счет реализации организационно-технических мероприятий).

Если тенденции, выявленные в анализе данных первичных показателей показывали снижение, то для принятия решений использовались ***вторичные*** показатели, дифференцировавшие первичные по типу работников, сменам, участкам деятельности. Применялся также классический факторный (труд / капитал) анализ производительности труда.

Таким образом, векторные методы при правильной их организации обладают весьма широкими аналитическими возможностями. Их применение на предприятиях и в организациях возможно в диапазоне от фирмы до рабочей группы и отдельного работника.

В отличие от методов, использующих многофакторный подход, который не предусматривает активного участия работников в раз-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работке показателей и самих измерительных процедурах, векторные методы могут внедряться и на партисипативных, и на автократичных началах.

Реализация непартисипативных векторных методов может происходить и на основе подхода «сверху вниз», и на основе подхода «снизу вверх». Как отмечалось, многие компании сочетают оба подхода в своих системах измерения производительности труда. Ситуация, когда при этом используется единый методологический принцип построения оценивающих показателей, значительно упрощает и удешевляет системы измерения.

Данные для измерения могут быть получены из финансовых и производственных отчетов.

Функция измерения, как и в случае применения многофакторных методов, заключается в информационной поддержке механизма принятия управленческих решений.

Благодаря тому что векторные методы используют целую серию показателей, они могут быть удачно внедрены на предприятиях высокотехнологичных отраслей. Измерение уровня производительности труда, производимое по разным основаниям, позволяет применять в качестве определяющих показатели, отражающие специфику таких предприятий, — например, учитывающие затраты на НИОКР или время, уходящее на то, чтобы новый продукт вышел на рынок.

Серьезной проблемой при использовании векторных методов является сравнение уровня производительности труда различных организационно-хозяйственных систем. Ее решение требует специальной процедуры приведения индивидуальных систем показателей к единому образцу. При этом, разумеется, необходимо участие в этой процедуре нескольких организационно-хозяйственных систем.

Еще одна проблема обусловлена тем, что люди, занятые управленческими функциями, не всегда могут воспринять неоднозначную оценку и часто хотят чтобы им сказали четко: «хорошо» или «плохо», «больше» или «меньше».

Партисипативные векторные методы, т.е. основанные на участии персонала в разработке и проведении измерительных процедур, отличаются от автократичных с точки зрения применяемости.

Реализующая их система измерения производительности труда должна иметь децентрализованную структуру по принципу «снизу вверх». Как правило, на уровне фирмы и даже отдельного завода

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

такие методы не применяются ввиду того, что рядовой персонал не может оценить всех проблем данного уровня.

Главный смысл их использования заключается не только (а может быть, и не столько) в информационном обеспечении механизма принятия решений, но и в обеспечении адекватной мотивации, обязательств и ответственности участников измерения при решении вопросов внедрения системы измерения и соответствующей программы повышения производительности труда.

Со времен Хотторнского эксперимента известно, что процесс измерения производительности труда почти неизбежно сопровождается ее повышением. Представляется также очевидным, что чем больше людей вовлечено в этот процесс, тем значительнее прирост производительности труда и тем охотнее показатели считают справедливыми.

В середине 70-х гг. XX в. в Университете штата Огайо (США) были проведены исследования роли принципа участия и использования групповых процессов при проектировании и разработке систем измерения производительности труда. В результате были получены следующие данные о преимуществах такого подхода:

1) группы привносят в процесс знания и опыт, которыми отдельный человек не располагает;

2) группы более успешно избегают ошибок и неудач в работе;

3) те, кто должен выполнять решение группы, принимают результаты ее работы более благожелательно, чем решение индивида;

4) если решение группы будут проводить в жизнь сами ее участники, то они это сделают не только более охотно, но и более эффективно и т.д.

Одновременно были выявлены и трудности, с которыми сталкиваются группы, пытающиеся разрешить определенную задачу:

- группы склонны игнорировать или не обсуждать информацию, несовместимую с социально приемлемым решением или результатом. В группах вырабатываются предпочитаемые подходы к тем или иным проблемам, что снижает возможности поиска новаторских методов решения;
- политика, власть и положение в организации ассоциируются с доминированием в групповых методах определенных членов группы и др.

Для преодоления этих трудностей необходимо применять специально разработанные структурированные групповые процессы, цель которых — изменение состава и процедур работы группы. Значительную роль в них играют консультанты, организующие и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

контролирующие процесс. Наиболее известные примеры таких структурированных групповых процессов — Дельфийский метод и метод номинальной группы (МНГ).

Дельфийский метод разработан американской исследовательской корпорацией *RAND*. Суть его состоит в организации систематического сбора мнений группы экспертов. Для обработки мнений существуют специальные математико-статистические приемы. Имеются также методики обмена мнениями, обеспечивающие по возможности беспристрастность суждений.

Метод номинальной группы представляет собой своеобразный синтез широко известных в социальной психологии форм группового обсуждения — группового интервью, мозгового штурма и групповой дискуссии. Связующая нить между этими методами в процессе реализации МНГ — консультант-координатор, реализующий процесс по заранее намеченному плану и осуществляющий в нем роль катализатора. Он должен обладать способностями к руководству и доскональным знанием предстоящей измерительной процедуры и в деталях представлять себе деятельность подразделения, для которого разрабатываются показатели производительности труда. Объем группы должен быть в пределах 6—12 человек; желательно, чтобы они не были взаимозависимы.

Помимо вводной и заключительной частей процесс МНГ включает четыре этапа.

Во *вступительном слове* руководитель знакомит участников с процессом и предлагает им чувствовать себя непринужденно в течение двух следующих часов. Затем он зачитывает тщательно сформулированную постановку задачи. Для того чтобы убедиться, что все члены группы поняли стоящие перед ними цели, полезно задать несколько контрольных вопросов. Не рекомендуется переходить к дальнейшим действиям, если группа скептически относится к полезности данной работы.

Если ответы в основном совпадают с целью, координатор переходит к первому этапу — *молчаливому генерированию*. Членам группы предлагают в течение 10—15 мин написать как можно больше показателей, которыми в данной ситуации можно оценить производительность труда в подразделении. Каждый работает в полной тишине, взаимодействие исключается. Индивидуальная работа фокусирует внимание на поставленной задаче, позволяет обдумывать идеи, а не просто реагировать на комментарии других. Оценка идей на этой стадии не производится.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На втором этапе — *неупорядоченного перечисления идей* — руководитель предлагает участникам по очереди назвать записанные ими ответы — каждый раз по одному; координатор регистрирует ответ и кратко формулирует. Этот этап позволяет создать атмосферу согласия и доверия. Обсуждение все еще исключается. Данная стадия продолжается до тех пор пока не будут записаны все идеи.

Третий этап — *уяснение идей*. Задача координатора — быстро рассмотреть все идеи и убедиться, что их поняли так, как они записаны. Любой участник может предложить уяснение и толкование идеи как он ее понимает, изменить или отказаться от некоторых из них. В ходе процесса группа может прийти к выводу, что отдельные показатели следует исключить или объединить из-за дублирования.

Четвертая стадия — *голосование и ранжирование* — позволяет выбрать наиболее важные показатели и проранжировать их. Каждому участнику предлагают отобрать восемь самых важных, с его точки зрения, пунктов из имеющегося перечня и присвоить им ранги от 1 для наименее значимого до 8 для наиболее значимого из выбранных. Далее подсчитываются голоса. Получившие наибольшее количество баллов показатели становятся оценочными для системы измерения производительности труда в данной организации.

В конце процедуры происходит краткое обсуждение процесса голосования, причем координатор подчеркивает те моменты, по которым существует высокая степень согласия. Он может предложить группе при желании исключить из дальнейшего рассмотрения пункты, которые не получили голосов. Это решение должно быть принято только при общем согласии группы; ни на одного из участников не оказывают нажима.

На этом заканчивается процедура МНГ, но для получения окончательного варианта системы показателей необходим еще ряд действий: анализ полученных измерителей, рассмотрение возможности их включения в общую информационную систему. Затем участников группового процесса знакомят с результатами анализа и проводят в случае необходимости их корректировку. Окончательный вариант должен быть обязательно одобрен участниками группы.

Что касается вопроса, где и как собирать исходную информацию для вычислений, то часть показателей может рассчитываться на основе уже имеющихся отчетных данных, а для других понадобится создание новых аналитических баз. Найти наименее затратный способ получения дополнительной информации — очень

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сложная, но важная задача. Помочь в решении этой задачи может то обстоятельство, что в процессе реализации групповых методов разработки измерителей его участники получают много новых сведений о том, как может оцениваться их работа, поэтому начинают лучше понимать структуру информационных потоков, описывающих производительность труда в их подразделении, и лучше видеть те контрольные точки, на которых должен производиться сбор исходной информации. А так как они сами разрабатывали оценочные показатели, то дополнительная учетная работа не будет восприниматься ими как очередная бюрократическая «штучка».

Использование партисипативных методов требует обучения персонала и создания особой организационной структуры, напрямую подчиняющейся одному из высших должностных лиц организации. На специальных семинарах должны пройти подготовку те сотрудники, которые будут выбраны в качестве консультантов-руководителей структурированных групповых процессов. Перед тем как эти процессы будут задействованы, необходимо провести большую и активную разъяснительную работу среди работников о важности и необходимости проводимых мероприятий. За реализацией всего проекта должна следить специально созданная организационная структура, что, с одной стороны, подчеркнет серьезность намерений руководства, а с другой, обеспечит методологическое единство измерительных процедур во всех подразделениях. Одна из задач такой структуры — постоянная поддержка усилий подразделений по измерению и повышению производительности труда, для чего обязательно наличие четкой, своевременной и гласной обратной связи «руководство — работники». В случае когда организационно-хозяйственная система производит измерения и других элементов результативности, подобная структура должна находиться в рамках более общей, отвечающей за управление всеми критериями эффективности.

Партисипативные методы обладают громадным потенциалом в области стимулирования работников, в первую очередь морального. Их применение позволяет работникам более полно реализовывать свои потребности в уважении со стороны окружающих, творческом развитии и т.п. Сочетаясь с системой распределения выгод от роста производительности труда, ставящей размеры вознаграждения в зависимость от реальных результатов их труда, они являются очень действенным средством мотивации.

Многокритериальные методы измерения производительности труда являются своеобразным компромиссом между многофактор-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ной моделью измерения и векторными методами измерения. Их основой является утверждение, что, с одной стороны, каждый элемент общей эффективности организационно-хозяйственной системы, в том числе и производительность труда, могут и должны описываться не одним, а целым рядом параметров, а с другой стороны, допустимо общее улучшение ситуации по отношению к анализируемому элементу эффективности при ухудшении значений некоторых отдельных параметров. Поэтому для обобщающей оценки необходимо получение итогового показателя. Но агрегирование нужно осуществлять с помощью ранжирования и взвешивания, совершаемых на базе экспертных оценок. Преимущество такого вида агрегирования в том, что он реализуется исходя не из одного критерия (цена, время и т.п.), а из многих (мнения группы экспертов, причем каждое из них учитывает и цены, и рабочее время, и коэффициенты пересчета в условные единицы, и т.п.), сведенных воедино. Вместе с тем это обстоятельство приводит к тому, что методы, базирующиеся на многокритериальном подходе к построению показателя производительности труда, более субъективны. Однако, во-первых, все методы агрегирования в той или иной степени субъективны; во-вторых, если оценки заданы не извне, а самими участниками производственного процесса, которым необходима реалистичная картина своего положения, то после ряда итераций эта оценка будет обладать необходимой степенью надежности.

Наибольшую известность из многокритериальных методов получил так называемый *метод Феликса-Риггза*, или метод «матрицы целей» (он реализуется в виде матрицы).

Отмечая возможности использования многокритериального метода измерения, укажем, что он достаточно гибок и может быть применен на партисипативных и автократических началах.

В первом случае они применяются на уровне отдела, цеха, рабочей группы, во втором — возможно расширение диапазона до отдельного предприятия, где, впрочем, они используются крайне редко.

Основной смысл применения многокритериальных методов — создание практичного инструмента анализа и планирования. Реализация метода на партисипативных началах позволяет ему стать также одним из факторов организационного развития, обеспечивающих заинтересованность работников проблемами организационно-хозяйственной системы и путями их решения, создающих атмосферу совместной ответственности за конечные результаты.

Данные для измерения могут быть получены из стандартных финансовых и производственных отчетов, но может использовать-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ся и «инициатива масс», если предусмотрен неавтократичный вариант метода.

Объем специального обучения персонала и затраты на функционирование системы измерения, построенной на многокритериальном методе, варьируют в зависимости от степени привлечения работников к измерительным процедурам.

Пожалуй, основная проблема любого многокритериального метода — невозможность использовать получаемый показатель для сравнения производительности труда различных организационно-хозяйственных систем. Поэтому при появлении такой необходимости создают дополнительный сегмент системы измерения производительности труда, который исчисляет альтернативный унифицированный показатель или показатели, базирующиеся на данных стандартизированных финансовых отчетов и потому позволяющие проводить такие сравнения.

14.4. ИЗМЕРЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА: ОСНОВНЫЕ ВЗАИМОСВЯЗИ

Показатель производительности труда отражает изменения эффективности деятельности любой организации, но одновременно показатели производительности, как уже было отмечено, представляют собой параметры, отражающие трудовое поведение персонала, так как отношение к росту производительности труда дает возможность получить оценку персонала. Поэтому методы измерения производительности труда широко используются для оценки персонала. Этот аспект становится чрезвычайно важным в современных условиях.

Современное общество постепенно переходит на этап экономического развития, которое можно назвать началом «постиндустриальной эпохи» или «постиндустриального хозяйства». Эти термины возникли в ходе осмысления произошедших в последние десятилетия изменений в структурных, функциональных, организационных и технологических характеристиках общественного производства. Этот переход наиболее зримо выражается в изменении структуры занятости и появлении новых движущих сил экономического роста. Материальная основа для подобного перехода появляется, когда достигнутый в основных сферах общественного производства уровень технологии позволяет все большему числу

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

людей включаться в новые виды деятельности, основанные на современных технологиях.

Происходит не только отток рабочей силы из сферы традиционного материального производства в отрасли нематериального производства и высокотехнологичные отрасли, базирующиеся на использовании новейших научных знаний — в самой сфере материального производства на фоне уменьшения общего количества занятых наблюдается увеличение рабочих мест непроизводственного характера. Это объясняется новой ролью информации в современном производстве. В настоящее время не существует затрат труда и капитала, не связанных с использованием информации, которая обладает массой важных достоинств: она может производиться, накапливаться, храниться и не убывает от использования. С точки зрения теории экономического роста одна из отличительных черт постиндустриального хозяйства состоит в том, что растущий информационный фонд становится главным источником общественного богатства. В развитых капиталистических странах основная проблема расширения производства — недостаток не капитала, а информации, необходимой для использования капитала с наибольшим успехом. Способность создавать, накапливать и применять информацию оказывается более важной, чем способность обеспечивать накопление капитала.

Совершенно естественно, что все это приводит к изменению структуры занятости. Увеличивается число работников, в той или иной мере занятых производством или обработкой информационных потоков, — так называемых белых воротничков.

Изменения в структуре занятости внесли определенную «смуту» в вопрос измерения производительности труда. Пока численно преобладал промышленно-производственный персонал, оценка его производительности труда (по выработке и трудоемкости) достаточно верно отражала общую ситуацию в этой области и на уровне предприятия/фирмы, и на уровне всей экономики.

В настоящий момент идеи измерения во многом не подходят для «беловоротничкового» мира, когда развитые страны находятся ближе к экономике с информационной базой, чем к экономике с промышленной базой.

Продукт современного производства — сложное динамическое единство «материальных» и «нематериальных» свойств, которое обеспечивается организационно и профессионально сбалансированной работой многочисленных групп специалистов из самых разных областей. Перекос в сторону одной из них разрушает эту

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

целостность, что приводит к потере потребительских качеств, престижа и имиджа данной производительной системы. Именно поэтому оценки производительности должны носить интегрально-факторный характер, позволяющий учесть роль всех сторон процесса производства и всех категорий персонала: производительность труда в организационно-хозяйственной системе является их общим результатом. Соответственно общее появляется и в подходе к определению их производительности труда. Для всех категорий персонала по-прежнему производительность труда — степень полезности, востребованности индивидуальных затрат ресурсов. Однако при этом имеются весьма принципиальные различия в измерении производительности труда работников, занятых производством материального продукта («синих воротничков»), и «белых воротничков», что диктует использование принципиально разных подходов к измерительным процедурам.

Первое, с чего начинается измерение производительности труда «белых воротничков», — это выделение продукта на выходе. Одним из различий между «синими» и «белыми воротничками» является то, что продукты их деятельности (то, что должно получиться в результате использования ресурсов) сильно различаются.

Как правило, задача «белых воротничков», — не производство непосредственно какого-либо продукта, а выполнение ряда функций, связанных, главным образом, с различными видами информационного обслуживания основного процесса — обработкой имеющейся информации, производством на ее основе новой и претворением в жизнь полученных результатов в виде наборов технико-технологических и/или управленческих решений. Выполнение этих функций организует некоторым конкретным образом само появление продукта организационно-технической системы (разработку и изготовление) и его реализацию.

В силу того что труд «белых воротничков» лишь косвенно связан с основной продукцией, возникает такая особенность измерения их производительности труда, как проблема оценки полезности результатов их деятельности — ведь потребитель конечного продукта может оценить ее только очень приблизительно и опосредованно.

Согласно одной точке зрения, оцениваемым результатом деятельности такого труда является выполнение некоторых конкретных операций, решение локальных задач, поставленных перед группой.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Другая точка зрения заключается в том, чтобы оценивать производительность труда по его воздействию на общие результаты деятельности предприятия.

Другие исследователи признают обоснованность и первой, и второй точки зрения, но предлагают прибегать к ним дифференцированно, в зависимости от характера деятельности разных групп работников данной категории и других моментов.

В рамках первого подхода, перед измерением производительности труда «белых воротничков» необходимо произвести организационный анализ на предмет соответствия выполняемых ими задач задачам предприятия в целом. Действительно ли они делают ту работу, которая необходима, не производятся ли некоторые услуги в силу традиции или административной неразберихи? Если деятельность того или иного работника или их группы не направлена на решение главной задачи организации, его/их усилия не являются продуктивными.

Поэтому, приступая к измерению производительности их труда, нужно ответить на следующие вопросы:

- кого обслуживают работник/группа?
- кто его/их обслуживает?
- что является результатом их труда?

Это позволит выделить из всего набора выполняемых функций те, которые и должны оцениваться в качестве продукции.

Для оценки трудовых функций устанавливается величина результата труда человека, т.е. результат, который достигается в среднем каждым работником при наличии у него соответствующего навыка и без вреда для его здоровья в течение длительного времени, если работник при этом разумно распределяет рабочее время и время отдыха.

Оценка труда и рабочего места используется для определения заработной платы, а также численно выражает степень тяжести работы, что важно для отбора персонала. Основой для оценки труда служит коллективный и качественный анализ и труда, и рабочего места, включающий исследования трудовой функции и ее описания.

При *исследовании* трудовой функции разграничивают оцениваемые предметы. При этом следует выяснить, должны ли быть оценены производственный процесс и рабочее место. Если такое решение принято, то производственный процесс оценивается по виду, содержанию, объему составляющих его частей. Исследование трудовой функции должно распространяться также на рабочие ме-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ханизмы и оборотные средства предприятия, на условия труда и организацию производственного процесса. Кроме того, должны быть учтены рабочие инструкции, контроль, надзор, а также механизм перепроверки, принятия результатов труда. Объективное мнение должно быть выражено относительно каждого отдельного требования, должны быть определены степень и продолжительность нагрузки. В качестве методов исследования могут быть использованы наблюдения и опрос.

Описание трудовой функции может и не содержать отдельных деталей, однако в нем должно быть достаточное количество необходимых для оценки данных. Поскольку описание трудовой функции — основа для последующих оценок, оно должно быть очень точным, однозначным, тщательным, понятным, единым по существу.

Описание трудовой функции охватывает следующие важные моменты:

1) поставленные трудовые задачи;

2) желаемый результат труда;

3) производственный процесс;

4) используемые средства.

В производственной практике для их описания используют соответствующие схемы или формуляры (они охарактеризованы в гл. 12).

Информация, полученная в результате качественного анализа труда, делает возможным сам процесс оценки труда.

Оценка персонала имеет следующие концептуальные цели:

- объективная оценка работы сотрудника;
- улучшение качества управления путем периодических и систематических персональных оценок;
- единство действия в управлении, так как единая система оценки позволяет ожидать, что действия по управлению будут соответствовать результатам оценки и станут более эффективными;
- более эффективное использование потенциала коллектива;
- повышение производительности труда, так как персональные оценки — стимул для оцениваемых. Длительность повышения производительности труда существенно зависит от правильности персональной оценки.

Оценка персонала может служить для решения следующих практических и управленческих задач:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- определение размеров вознаграждения, так как лишь при объективной оценке достижений сотрудника возможна справедливая оплата его труда;
- управление, так как с помощью оценки, а также с помощью оценочного разговора, который часто проводится после нее, можно установить место работы сотрудника в соответствии с его достижениями;
- развитие персонала, так как оценка обеспечивает отбор работников, достойных поощрения и содействия, выяснение целей дальнейшего образования;
- рациональное использование сотрудника, поскольку оценка обязательна при занятии рабочего места, повышении по службе, перемещении, принятии решения об оставлении рабочего места;
- трудовая мотивация, так как оценка — импульс к сознательной деятельности сотрудников.

Оценка персонала на предприятиях должна проводится регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные комиссией, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать.

Используются различные виды оценки персонала, различающиеся критериями, сферами и условиями применения (табл. 14.1).

Таблица 14.1

Критерии и виды оценок персонала

Критерии	***Виды оценок персонала***	
Систематичность	*Системная*	*Бессистемная*
	Осуществляется путем учета всех важнейших признаков оценки (например, процесс оценки, критерии оценки, способ измерения оценки)	Оценивающему лицу предоставляется возможность выбора способа измерения оценки, процесса оценки, критериев оценки
Регулярность	*Регулярные или непрерывные*	*Оценки, обусловленные каким-то случаем*
	Используются чаще всего непрерывно, например для определения размера вознаграждения. Обычно такие оценки проводятся раз в полгода, в год, в два года	Истечение испытательного срока; перемещение и передвижение по службе; меры дисциплинарной ответственности; желание получить справку-характеристику с места работы; увольнение

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В соответствии с критериями, применяемыми для оценки, различают следующие виды оценок персонала:

- *количественная оценка*, связанная исключительно с количественными показателями труда, для чего используется достигнутый результат;
- *качественная оценка*, учитывающая качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива и т.д.);
- *аналитическое оценивание*, которое происходит при суммировании оценок по всем критериям (используют преимущественно в производственной практике).

Оценки персонала могут проводиться как с ведома, так и без ведома оцениваемого, при этом не важно, объявлялось это или нет, а также получил сотрудник результаты оценки или нет.

В производственной практике для персональной оценки наиболее часто используется ряд показателей (табл. 14.2):

Таблица 14.2

Показатели персональной оценки

Показатели оценки	*Частота использования (%)*
Профессиональные знания	80
Прилежание и участие в работе	74
Поведение в отношении руководителей и сотрудников	72
Надежность	64
Качество работы	62
Величина выполняемой нагрузки	58
Способность к самовыражению	54
Темп работы	54
Способность к организации и планированию	48
Готовность нести ответственность	45

Источник: *Травин В.* Оценка и аттестация персонала // Служба кадров. 2001. — № 3. — С. 64.

В ходе измерения оценки персонала разрабатывается шкала оценки — общая, приемлемая для всех показателей, или индивидуальная. Оценивающее лицо должно обозначить цену деления определенной шкалы и на основании этого дать оценку. Используются различные виды шкал — описательная, номинальная, нумерационная и графическая: в результате их комбинации могут появиться и другие виды шкал, например следующая:

Показатель оценки: производительность труда

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. Работает очень быстро. Очень расторопен. Постоянно без большой спешки выполняет максимально возможный объем работы.

4. Работает быстро. Расторопен. Выполняет без большой спешки большой объем работы.

3. Работает равномерно. Как правило, выполняет средний объем работы.

2. Работает медленно. На все задания затрачивает больше времени, чем обычно требуется. Производительность ниже средней.

1. Работает очень медленно, практически не продвигается вперед. Далек от достижения ожидаемой производительности.

Рекомендуется не устанавливать слишком много ступеней оценки — обычно используется пять ступеней.

Подводя итог, отметим, что сочетание измерения производительности труда и оценки персонала обогащают друг друга, формируют современные инструменты решения проблем в социально-трудовых отношениях. Они играют важную роль в экономике персонала, так как являются основой множества процедур — приема на работу (позволяет снизить текучесть кадров на 90%), внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата.

14.5. ФАКТОРЫ И РЕЗЕРВЫ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Производительность труда в любой организационной системе может повышаться, если наблюдается одна из пяти ситуаций:

1) объем продукции растет, а затраты снижаются;

2) объем продукции растет быстрее, чем затраты;

3) объем продукции остается без изменений, а затраты снижаются (например, в результате реализации программ по сокращению издержек);

4) объем продукции растет при неизменных затратах;

5) объем продукции снижается более медленными темпами, чем затраты.

На производительность труда непосредственное воздействие оказывают такие **факторы**, как технический прогресс, фондово-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

оруженность труда, количество рабочей силы и эффективность распределения различных ресурсов, их сочетание и управление ими. Производительность труда увеличивается по мере улучшения здоровья, профессиональной подготовки, образования и повышения заинтересованности работников в результатах деятельности, по мере роста обеспеченности машинами и оборудованием, а также природными ресурсами, при лучшей организации производства и управления, при перемещении рабочей силы из менее эффективных отраслей в более эффективные.

Всю совокупность факторов повышения производительности труда можно разделить на две группы:

1) находящиеся под управлением делового субъекта (менеджмент — стратегические решения, организационные вопросы, трудовые отношения, руководящие и контролирующие кадры средних звеньев, технология, средства производства, исследования и разработки, качество продукции, условия труда, информация);

2) не находящиеся под управлением делового субъекта (политические мероприятия правительства, инфраструктура, рыночный механизм, законы, конкуренция, обеспечение природными ресурсами, трудовые ресурсы, культура и социальные ценности).

По содержанию факторы роста производительности труда обычно делят на материально-технические, организационно-экономические, социально-психологические, естественно-природные и социально-экономические.

К ***материально-техническим*** факторам относится прежде всего внедрение достижений научно-технического прогресса. По оценкам специалистов, за счет этого фактора обеспечивается около $^2/_3$ прироста производительности труда. На практике технический прогресс влечет за собой инвестиции в новые машины и оборудование, которые приводят к росту уровня механизации труда, его энерговооруженности и технической вооруженности. При прочих равных условиях производительность труда работника повышается, если он будет использовать больше основного капитала. Но в развитии экономики возможна и такая ситуация, когда за определенный период времени увеличивается совокупный объем капитала, а численность рабочей силы возрастает быстрее, при этом производительность труда будет падать, так как сокращается фондовооруженность труда каждого работника. Вполне возможно замедление темпов роста производительности труда в связи с недостатком капиталовложений в развитие инфраструктуры (шоссейные

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дороги, мосты, общественный транспорт, система водоснабжения).

Научно-технический прогресс включает в себя не только совершенно новые методы производства, но и новые знания, позволяющие более рационально комбинировать ресурсы с целью увеличения конечного выпуска продукции. Эти знания способствуют совершенствованию организации управления производством, организации производства и труда, которые в совокупности выступают как ***организационно-экономические*** факторы роста производительности труда.

Совершенствование *организации управления* производством осуществляется в направлении развития организационных структур, их «уплощения», сокращения иерархических уровней, а также развития автоматизированных систем управления производством.

Совершенствование *организации производства* предполагает оптимизацию материальных потоков, внедрение принципов логистики, рационализацию работы основных и вспомогательных подразделений и служб, улучшение материальной, технической и кадровой подготовки производства и т.д.

Совершенствование *организации труда* включает в себя улучшение разделения и кооперации труда, рационализацию рабочих мест, внедрение передовых приемов и методов труда, совершенствование нормирования труда, оптимизацию кадрового потенциала, совершенствование систем оплаты труда, улучшение производственных и бытовых условий труда и т.д.

К ***социально-психологическим*** факторам роста производительности труда относятся социально-демографическая структура трудового коллектива, качество рабочей силы, морально-психологический климат в коллективе, существующая организационная культура и т.д.

Естественно-природные и ***социально-экономические*** факторы также оказывают влияние на производительность труда. При этом если первая группа факторов действует, как правило, только в некоторых отраслях (сельское хозяйство, добывающие отрасли промышленности), то вторая группа оказывает влияние на все отрасли (к числу этих факторов относятся конъюнктура рынков товаров и услуг, накопленный в стране человеческий капитал, острота конкуренции и т.д.).

Резервами роста производительности труда являются неиспользованные возможности экономии затрат труда. Количественно их можно определить как разницу между достигнутым и максимально

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

возможным уровнем производительности труда за определенный промежуток времени. Резервы роста производительности труда можно классифицировать по *факторам* (материально-технические, организационно-экономические, социально-психологические, естественно-природные и социально-экономические), *источникам возникновения* (народнохозяйственные, региональные, межотраслевые, отраслевые, внутрипроизводственные), *срокам использования* (текущие и перспективные).

РЕЗЮМЕ

Переход российской экономики к новым условиям хозяйствования и общемировые изменения в экономической и социальной сферах человеческого общества ставят перед отечественными исследователями задачи переосмысления накопленного теоретического и практического багажа и разработки новых подходов к решению как старых, так и новых проблем во всех отраслях экономических знаний. Не может и не должен являться исключением и весь комплекс вопросов, связанных с производительностью труда и ее измерением на всех уровнях, в том числе и на уровне предприятий/организаций.

В качестве основных резюмирующих положений следует выделить следующие:

1) производительность труда представляет собой полезность использования индивидуальных затрат организационно-хозяйственной системой живого и овеществленного труда;

2) она является одним из элементов системы критериев эффективности хозяйственной деятельности, которая выражает в общем виде достижение целей того или иного предприятия/организации;

3) элементы этой системы отражают объективные потребности людей, вовлеченных в экономическую деятельность. Они развиваются одновременно с развитием потребностей, и это развитие, как и всякое другое, носит диалектический характер. На различных этапах экономической истории человеческого общества эффективность имеет разные конкретные формы и проявления;

4) высокая эффективность недостижима без соответствующего уровня производительности труда;

5) в постиндустриальную эпоху существенно возрастает воздействие общества на деятельность организационно-хозяйствен-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ных систем, в том числе на управление производительностью труда. Происходит это посредством деятельности общественных институтов, которые можно объединить в три основные группы: правительственные учреждения, профсоюзы и общественные организации. Каждая группа преследует свои цели и обладает специфическими инструментами их реализации;

6) измерение — базовая составляющая процесса управления. Оно должно осуществляться системно и с соблюдением определенных условий. Для построения действенной системы измерения необходимо, чтобы измерители соответствовали определенным критериям, чтобы осуществлялся процесс стратегического планирования измерения, определяющий основные черты будущей системы: диапазон, плановый горизонт, желательные результаты, предполагаемое взаимодействие с другими системами измерения результативности, планы и процедуры разработки, механизмы превращения плана в конкретные мероприятия. Система измерения должна быть адаптирована к индивидуальным особенностям каждой организационно-хозяйственной единицы, в которой проводится измерение производительности труда;

7) переход промышленно развитых стран к постиндустриальному хозяйству, для которого характерно резкое возрастание роли информации как одного из производственных ресурсов, выдвигает на ведущие позиции труд «белых воротничков». Соответственно возрастает роль измерения производительности их труда;

8) процедуры, измеряющие производительность труда «белых воротничков», должны не только учитывать специфику организационно-хозяйственных систем, где они применяются, но и различаться в зависимости от категории «белых воротничков»;

9) в условиях современных рыночных отношений, может оказаться полезным измерение производительности труда на основе принципов системы управленческого учета директ-костинг, т.е. раздельного учета постоянных и переменных (прямых и косвенных) затрат;

10) существуют три основные группы методов измерения производительности труда. Первая (многофакторные методы) основывается на построении единственного показателя, агрегирующего все (или большинство) виды затрат и продукции рассматриваемой системы. Вторая группа (векторные методы) предполагает измерение производительности труда с помощью набора из нескольких показателей, которые подбираются индивидуально в каждом конкретном случае. Третья (многокритериальные методы)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

базируется на идее агрегирования различных частных факторных показателей в один с помощью определенной формализованной процедуры;

11) многофакторные методы преимущественно используются для поддержки решений в основном в сферах материального производства, на уровне фирмы, отделения, завода, рабочей группы и не предусматривающих сколь-либо значительного участия работников. Они непартисипативны по своей природе. Применение многофакторных методов требует параллельного проведения комплекса мер по созданию специальной коммуникационной инфраструктуры внутри системы измерения. В зависимости от используемых измерителей продукции и затрат различные методы могут различаться возможностями применения в тех или иных ситуациях;

12) сфера применения векторных методов практически не имеет отраслевых противопоказаний. Уровень организационных систем, в которых рекомендуется их применение, — от предприятия до рабочей группы. Они, как правило, не предполагают возможность сравнения с другими организационно-хозяйственными системами. Векторные методы могут использовать и на автократичных, и на партисипативных началах. В первом случае их назначение — информационная поддержка механизма принятия решений, во втором — обеспечение адекватной мотивации, обязательств и ответственности участников измерения в ходе трудовой деятельности. Партисипативные методы сложнее в реализации и требуют больших затрат;

13) многокритериальные методы также могут реализовываться и на партисипативных, и на автократичных началах. В первом случае они применяются на уровне цеха, отдела, рабочей группы, во втором случае возможно расширение диапазона до отдельного предприятия. Назначение многокритериальных методов — создание практичного инструмента анализа и планирования. Реализация партисипативного варианта метода позволяет ему стать также одним из факторов организационного развития, обеспечивающим заинтересованность работников проблемами организационно-хозяйственной системы и путями их решения, создающим атмосферу общей ответственности за полученные результаты. Они имеют преимущество в высокотехнологичных отраслях производства;

14) всю совокупность факторов повышения производительности труда принято делить на две группы: находящиеся и не находящиеся под управлением делового субъекта.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В зависимости от содержания факторы роста производительности труда обычно делят на материально-технические, организационно-экономические, социально-психологические, естественно-природные и социально-экономические.

Резервами роста производительности труда являются неиспользованные возможности экономии затрат труда. Их классифицируют по факторам, источникам возникновения и срокам использования.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Производительность труда как показатель его экономической эффективности. Каково значение производительности показателя труда?
2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины снижения производительности труда в российской экономике?
3. Назовите основные принципы построения системы измерения производительности труда.
4. Назовите трудности, которые возникают при измерении уровня производительности труда и его динамики.
5. Охарактеризуйте основные методы измерения производительности труда и условия их использования.
6. В чем проявляется рост производительности труда на предприятиях?
7. Как рассчитываются нормативная, плановая и полная фактическая трудоемкость продукции?
8. Факторы производительности труда, их классификация. Объясните, по каким признакам различаются факторы и резервы роста производительности труда?
9. Каковы важнейшие социально-экономические факторы роста производительности труда и особенности их влияния?
10. Какова классификация резервов роста производительности труда?
11. Каковы элементы процесса управления производительностью труда?
12. Как называется изменение производительности труда, основанное на принципе участия в нем работников, и каковы его преимущества?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Волгин Н.А., Николаев С.В.* Доходы работника и результативности производства (проблемы, реалии, перспективы). — М., 1994.
2. *Гаврилов Р.В.* Производительность труда: показатели планирования и методы измерения. — М.: Экономика, 1985.
3. *Генкин Б.М.* Показатели и мотивы эффективности труда // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 1997. — № 1.
4. *Добрынин А.И., Дятлов С.А.* и др. Производительные силы человека: структуры и формы проявления. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993.
5. *Зубов В.П.* Как измеряется производительность труда в США. — М.: Финансы и статистика. 1990.
6. *Кардашевский В.В., Шестакова Г.М.* Повышения уровня жизни можно достигнуть только за счет производительности // «Экономист». 1999. — № 8.
7. *Костин Л.А., Костин С.Л.* Кардинальное повышение производительности труда. — М.: Профиздат, 1986.
8. Производительность труда «белых воротничков». — М.: Прогресс, 1986.
9. *Прокопенко И.И.* Управление производительностью. Практическое руководство. — Киев: Техника, 1990.
10. *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — М , 1989.
11. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Колосовой Р.П., Меликьяна Г.Г. — М.: Изд-во МГУ, 1996.
12. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. — М.: Экономика, 1992.
13. *Godard J. High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work // Industrial & Labor Relations Review; Ithaca; Jul* 2001. — *V.* 54(4). — *P.* 776—805.
14. *Haynes M., Thompson S. The Productivity Impact of IT Deployment: an Empirical Evaluation of ATM. Introduction. // Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62, 5, 2000. — P. 607—619.
15. *Huselid M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. // Academy of Management Journal; Mississippi State; Jun* 1995. — *V.* 38 (3). — *P.* 635—652.
16. *Mukherjee, Kankana, C.Ray, Subhash, Miller M., Stephen. Productivity Growth in Large US Commercial Banks: the Initial Post-deregulation Experience // Journal of Banking & Finance* 25 (2000). — *P.* 913—939.
17. *Thatcher E., Matt and Oliver R., Jim. The Impact of Technology Investments on a Firm's Production Efficiency, Product Quality, and Productivity. // Journal of Management Information Systems / Fall* 2001. — *Vol.* 18. — № 2. — *P. 17—45.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 15

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЗА ТРУД

Система вознаграждения за труд, т.е. его оплата и стимулирование, является центральным механизмом регулирования социально-трудовых отношений в современной социально-ориентированной рыночной экономике, а также ведущим инструментом мотивации персонала к высокоэффективному труду, важнейшим элементом кадровой политики.

В то же время она предопределяет логику формирования доходов населения, выступает фактором роста эффективности производства, и, следовательно, ведущим элементом системы социальной ответственности и бизнеса, и государства. Поэтому очень важно иметь представление о научных основах формирования эффективных систем вознаграждения за труд, а также о тех процессах, которые происходят в практике регулирования заработной платы работников.

О вознаграждении за труд в России, очевидно, нельзя говорить без учета трансформации, которая происходила в этой сфере в последние 20 лет как во взглядах ученых и специалистов, так и в реальной практике. Специалисты выделяют в этом процессе трансформации несколько этапов.

На ***первом*** этапе (1989—1992 гг.) — полный отход государства от управления экономикой и ориентация ее на саморегулирование — произошла первая реформа, когда заработная плата перестала быть долей работника в национальном доходе, став долей работника в доходе предприятия. Причем соблюдение принципа единства меры труда и меры оплаты перестало считаться обязательным и необходимым. Однако модели организации труда остались нерыночными в связи с отсутствием реального рынка труда.

Второй этап (1992—2000 гг.) реформирования осуществлялся в условиях практически неуправляемой экономики, и главное изменение в оплате труда вследствие такого реформирования экономи-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ки — это то, что заработная плата перестала выполнять свойственные ей как экономической категории функции (ее доля в составе доходов работников снизилась до 30—40%), и перестала обеспечивать даже простое воспроизводство рабочей силы. Наблюдалась, кроме того, подчиненность политики доходов — борьбе с инфляцией на основе сдерживания роста заработной платы.

Третий этап в реформировании оплаты труда начинается с 2001 г. Были приняты новые законы, изменившие принципы налогообложения граждан, их пенсионного обеспечения и др. Кроме того, наблюдается стремление к формированию механизмов рыночной организации заработной платы, предполагающей необходимость обеспечения минимальных гарантий в области оплаты труда и защиты заработной платы от негативных явлений в экономике; внедрения современных технологий формирования и использования фондов оплаты труда и премирования, а также компенсационных пакетов; создания коллективно-договорной системы, отражающей интересы всех субъектов рынка труда при установлении условий оплаты; установления баланса между работниками и работодателями в налоговой системе и др.

Именно современные механизмы организации вознаграждения за труд, соответствующие принципам рыночной экономики и социальной ответственности бизнеса, являются предметом изучения в данной главе. При этом, исходя из концепции учебника, внимание акцентируется на эффективности применяемых систем вознаграждения за труд и выборе наиболее оптимальных из них.

Основными *задачами* изучения данной главы являются:

- формирование представлений о сущности заработной платы;
- рассмотрение системы вознаграждений как элемента социально-трудовых отношений и ее структуры;
- формирование понимания сути технологий, используемых при организации заработной платы и премирования работников на предприятии (отечественный и зарубежный опыт);
- изучение методов оценки эффективности системы вознаграждения за труд;
- ознакомление с методами регулирования оплаты труда.

Сущность преобразования механизмов формирования и регулирования доходов населения в России за годы реформ является предметом изучения других экономических дисциплин («Экономика труда», «Политика доходов и качества жизни населения» и др.).

Предваряя анализ системы вознаграждения за труд, необходимо заметить, что и теория, и практика организации заработной

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

платы находится в России в состоянии развития, адаптации зарубежного опыта, выработки «отечественных» технологий и формирования механизмов, регулирующих вознаграждение за труд. Необходимо также отметить, что формирование научных представлений в этой сфере затруднено, поскольку многие предприятия считают материалы, характеризующие эти процессы, конфиденциальными.

В настоящее время в России идет становление и терминологического аппарата, что вызывает многочисленные дискуссии. Так, ранее понятие «компенсационный пакет» включало в себя только доплаты, надбавки, неденежные выплаты. В настоящее время под компенсационным пакетом некоторые ученые и практики стали понимать в широком смысле этого слова всю систему вознаграждения за труд в целом. Однако большинство используют традиционную структуру элементов в системе вознаграждения за труд. Мы придерживаемся наиболее распространенных взглядов на этот вопрос: устанавливаем именно такое соотношение между компенсационным пакетом и оплатой, которое, на наш взгляд, более последовательно, т.е. в системе вознаграждения за труд выделяются заработная плата и компенсационный пакет. Оплата труда рассматривается самостоятельно, конечно с инновационными изменениями, а компенсационный пакет как элемент системы вознаграждений, включает в себя доплаты, надбавки и неденежные выплаты и льготы. Дискуссию о соотношении терминов «заработная плата» и «оплата труда» можно считать законченной, так как в ст. 129 ТК РФ эти термины определены как синонимы.

В данной главе сжато охарактеризованы роль, значение и структурные элементы системы вознаграждения, их основные причинно-следственные связи и проанализирован каждый отдельный элемент.

15.1. СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И ЕЕ СТРУКТУРА

15.1.1. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Система вознаграждения за труд в организации — это материальное и нематериальное вознаграждения, получаемые сотрудником

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

за предоставление организации своего времени, здоровья и профессиональных знаний, навыков и опыта.

Система вознаграждений является единственным и универсальным инструментом, с помощью которого решаются основополагающие для эффективной деятельности любой организации ***задачи***:

1) мотивация роста производительности труда (на рабочем месте, в подразделении, компании и т.д.);

2) повышение эффективности инвестиций в базовую заработную плату и в фонд премирования;

3) удовлетворение интересов и потребностей сотрудников в различных аспектах трудовой деятельности;

4) улучшение показателей «качества» персонала (уменьшение текучести, оптимизация ротации и др.);

5) повышение дисциплины (трудовой, производственной, технологической);

6) улучшение морально-психологического климата (отношение работника к работе, коллегам, руководителям, имиджу компании и др.).

Для успешного решения данных задач при осуществлении конструирования системы вознаграждений должны выполняться определенные ***правила***, отражающие целевую функцию мотивации, причинно-следственные связи между элементами системы вознаграждения, взаимосвязи между системой вознаграждения и организационной культурой, логику встраивания систем вознаграждения в кадровую политику, а также систему взаимосвязи с формированием доходов работников в долгосрочном периоде:

1) система вознаграждений должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника;

2) система вознаграждений должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. вознаграждения должны быть не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления для руководителя. Руководство организации должно иметь возможности как поощрения, так и наказания в системе вознаграждений;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3) реорганизация системы вознаграждений, с одной стороны, не должна ухудшать материальное положение сотрудников, а наоборот, при разработке и внедрении новой системы у работника должна быть возможность увеличивать свое денежное вознаграждение по сравнению со старой системой, но, с другой стороны, система вознаграждений не должна предъявлять чрезмерных требований к организации, подрывать ее экономическую состоятельность и конкурентоспособность;

4) внедрение системы вознаграждений должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности системы вознаграждений.

Таким образом, разработка политики вознаграждений компании по данным правилам — это комплексный процесс, связанный с циклами стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала, состоянием внешнего рынка труда, эффективностью деятельности компаний и т.д. Пример возможных ориентиров при разработке политики вознаграждения по данным правилам приведен в табл. 15.1.

Таблица 15.1

Основные задачи при разработке политики вознаграждений

Основные цели в управлении персоналом	***Направленность системы вознаграждения***
↓	
1. Привлечение персонала в организацию	Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. Система вознаграждений должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации
2. Сохранение сотрудников в организации	Руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы вознаграждений для того, чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом
3. Стимулирование производительного поведения	Вознаграждение должно ориентировать работников на действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность организации должны поощряться через систему и оплаты, и компенсации
4. Контроль за издержками на рабочую силу	Продуманная система вознаграждений позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 15.1

Основные цели в управлении персоналом	***Направленность системы вознаграждения***
↓	
5. Административная эффективность и простота	Система вознаграждений должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования
6. Соответствие требованиям законодательства	Соответствие вознаграждения работников государственному законодательству

Составлено на основе: *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — 6-е изд., доп. — М.: НОРМА, 2006. — С. 309—310; *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом: Учебник для вузов. — М.: Финстатинформ, 1997. — С. 631—632; *Яковлев Р.А.* Организация заработной платы на государственных предприятиях. — М.: Финстатинформ, 2002.

Содержание и структура системы вознаграждения. Содержание и структура системы вознаграждения принципиально определяются прежде всего рамочными условиями (представление о которых дано в гл. 3), а также ставшими уже универсальными методическими положениями, предлагаемыми современными теориями мотивации (см. гл. 1). Вместе с тем содержание и структура системы вознаграждения для каждой компании индивидуальны, а во времени — динамичны.

В типовую структуру системы вознаграждения принято включать достаточно устойчивый ***набор элементов***, отражающих:

- компонент основной оплаты труда;
- компонент результативности труда;
- социальный компонент;
- компонент состояния рынка труда.

Система вознаграждения за труд является, как известно, предметом внимания и интереса и работников, и работодателей, для которых она представляет собой источник личных доходов. При этом для работника и работодателя компоненты системы вознаграждения, ее структура, вектор изменения и развития по понятным причинам имеют разную значимость.

Рассмотрим основные характеристики этих компонентов в системе вознаграждения за труд с позиции работодателя и работника. Далее каждый из них будет рассмотрен более детально с позиции их эволюции, содержания, практического использования в системе внутрифирменного управления эффективностью труда.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Общими параметрами любой системы вознаграждения за труд на предприятии ***с позиции работодателя*** являются следующие основные виды расходов на содержание персонала:

1) фонд заработной платы;

2) выплаты социального характера, за счет средств организации;

3) прочие расходы, не относящиеся к заработной плате и социальным выплатам.

Фонд заработной платы (ФЗП) — это начисленные предприятиями, учреждениями, организациями суммы оплаты труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, стимулирующие доплаты и надбавки, премии, единовременные поощрительные выплаты, а также оплата питания, жилья, топлива, носящая систематический характер.

Выплаты социального характера за счет средств организации — это выплаты, связанные с предоставленными работникам социальными льготами, в частности на лечение, отдых, проезд, трудоустройство (без пособий из государственных социальных внебюджетных фондов).

Элементы затрат, включаемых в ФЗП и выплаты социального характера за счет средств организации, обычно определяются Инструкцией Госкомстата РФ. К примеру, в соответствии с этим документом *расходы, не относящиеся к ФЗП и выплатам социального характера*, включали:

- доходы по акциям и другие доходы от участия работников в собственности предприятия;
- взносы в государственные фонды;
- взносы за счет предприятия в негосударственные фонды;
- пособия по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, при рождении ребенка, по уходу за ребенком, оплата (доплата) молодым работникам за счет средств Государственного фонда занятости РФ, оплата санитарно-курортного лечения, семейного отдыха;
- стоимость выданных бесплатно форменной одежды, обмундирования, остающихся в личном пользовании, или сумма льгот в связи с их продажей по сниженным ценам;
- командировочные расходы и пр.

Система вознаграждения ***с позиции работника*** складывается из трех элементов: основная оплата труда (базовая зарплата), переменная/дополнительная оплата (стимулирующие выплаты, премии, бонусы) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основная (базовая) заработная плата есть гарантированное вознаграждение работника за его труд в организации или за исполнение обязанностей на данной должности, на данном рабочем месте. Базовая зарплата остается постоянной частью денежного вознаграждения в течение определенного достаточно продолжительного промежутка времени. Базовая заработная плата представляет собой оплату труда по тарифным ставкам и должностным окладам.

Переменная часть заработной платы отражает компонент результативности труда и социальный компонент. В переменной части обычно фигурируют *доплаты к должностному окладу*, которые носят временный характер (неделя, месяц, реже — квартал). С помощью доплат стимулируются эффективность использования рабочего дня и рабочей недели (т.е. повысить эффективность соотношения рабочего времени и времени отдыха, в интересах фирмы); сложность (квалификации, мастерства); ответственность. В переменную часть включаются также *надбавки к должностному окладу*, которые обычно носят более постоянный характер (как правило, год) и вводятся для учета индивидуальных особенностей сотрудника. Надбавки могут устанавливаться за знание иностранного языка, за стаж работы (выслугу лет), за эффективность деятельности, за руководство сотрудниками и т.д. Обычно надбавки рассчитываются в процентах к базовому окладу.

Структурным элементом в переменной части вознаграждения являются также *премии (бонусы)* или *побудительные выплаты*, которые обычно связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда работника; к ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д.

Переменная часть может быть, во-первых, сдельной, т.е. за каждую изготовленную единицу продукции работник получает фиксированное вознаграждение, во-вторых, может определяться в процентах к базовой заработной плате и изменяться в зависимости от эффективности деятельности компании. Таким методом можно связывать получаемое денежное вознаграждение с эффективностью и результативностью работы компании для тех категорий персонала, для которых трудно определить количественные показатели эффективной работы — управленцев, бухгалтеров, юристов, секретарей, хозяйственников.

Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения может быть разным и определяется зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника. На-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

пример, переменная (комиссионная часть) денежного вознаграждения менеджеров по продажам может составлять до 80% от общего денежного вознаграждения, а переменная часть денежного вознаграждения секретаря не должна быть более 10—15%[1]. Наилучший эффект, как показывает опыт зарубежных предприятий, достигается там, где надбавка к заработной плате составляет не менее $^1/_7$ заработной платы[2].

Социальный компонент в системе вознаграждения отражает социальный пакет или социальные льготы компании (бенефиты, или социальные пособия). Так называются различные формы косвенных материальных и нематериальных компенсаций работникам, это — вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, которые сотрудники получают за факт работы в данной организации. Размер и структура компенсационного пакета сообщаются работникам во время найма и фиксируются в трудовых договорах.

Часть социальных льгот предоставляются в законодательном порядке и обязательны для всех организаций (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и т.д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам (например, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и проч.), в рамках реализации социальной ответственности бизнеса.

Как пример реальных соотношений в системе вознаграждения, можно привести структуру компенсационного пакета, консолидированного по предприятиям ГМК «Норильский никель» по итогам 2005 г. (рис. 15.1). Заметим, что в ГМК «Норильский никель» принято идентифицировать понятия «система вознаграждения» и «компенсационный пакет».

Все сказанное иллюстрирует поэлементный состав вознаграждения за труд, представление о котором дают научная литература,

---

[1] См.: Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2001. — С. 277.

[2] См.: *Волгин Н.А.* Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения). — М.: Экзамен, 2004. — С. 51.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. 15.1. Структура компенсационного пакета (консолидировано по предприятиям, включенным в отчет, 2005 г.)[3]

нормативные документы, материалы министерств, ведомств, предприятий и компаний.

Но как было отмечено, в рамках конкретного места и времени менеджмент организации выбирает и комбинирует те элементы системы, которые способствуют повышению эффективности деятельности организации, ее стратегическим и тактическим планам. Для этого как одна из важнейших предпосылок должны быть выявлены и учтены ***факторы***, влияющие на содержание и структуру системы вознаграждений:

1) традиционное соотношение в оплате труда высоко- и низкооплачиваемых работников;

2) уровень конкуренции и соперничества на региональном рынке труда, в данном виде бизнеса и конкретной нише этого бизнеса. В каждом регионе борьба фирм и работодателей за успех ведется в двух номинациях:

- удовлетворение спроса на товар (услугу);
- закрепление успешных работников.

Побеждает в этой борьбе тот, у кого выше производительность труда и соответственно, лучше мотивация труда;

3) финансовое положение фирмы и ее позиция относительно инвестиций в персонал. Здесь важнее всего поведение *руководителей* компаний относительно эффективного размещения капитала, его грамотного вложения в персонал с учетом того, что самая большая потеря — это вложение в персонал, который покидает организацию. Тем самым предопределяется одно из важнейших направлений в современной кадровой политике — удержание и развитие

[3] См.: Социальный отчет-2005 ОАО «ГМК «Норильский никель». Глава VI. Социальная политика в действии.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

персонала. Как известно, дифференциация доли расходов на персонал в структуре себестоимости отечественных компаний очень велика (от 5 до 85%). Тем не менее для конкурентоспособности любых компаний значимость эффективной системы вознаграждения всегда очень высока. Приведем пример выбора принципов и инструментов в системе вознаграждения персонала (см. вставку 15.1).

Вставка 15.1

Принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения *IBM*

Система вознаграждений создает у людей чувство уверенности и защищенности. *IBM* хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредоточивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она *должна также включать действенные средства стимулирования и мотивации*. *IBM* ... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... *IBM* всегда готова по достоинству вознаградить *успех и совершенство*.

В дополнение к заработной плате и комиссионным *IBM* старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью *наград и вознаграждений*... Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания компанией особо качественной работы сотрудника или достижения им особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным — объективным и субъективным одновременно.

Источник: Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. — С. 273.

Далее рассмотрим важнейшие структурные элементы в системе вознаграждения за труд. Однако поскольку их роль и место в этой системе предопределяется природой заработной платы, ее функциональным предназначением, необходимо вначале раскрыть эко-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

номическое содержание заработной платы как базового элемента в системе вознаграждения за труд.

15.1.2. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Сущность заработной платы.

Существует множество концепций и методологических подходов к определению природы заработной платы в общеэкономическом контексте. Кроме того, экономическое содержание заработной платы, ее природа рассматриваются и в экономике труда, и в управлении персоналом, и в трудовом праве. Концепцией данного учебника не предусмотрен детальный анализ содержательной стороны теорий заработной платы, представленных в этих науках. Отметим некоторые основные позиции, которые целесообразно знать для разработки методических положений по формированию эффективной системы вознаграждения.

В экономической теории труда существуют следующие ***основные концепции*** определения природы заработной платы:

1) заработная плата есть цена труда; ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов, и в первую очередь спроса и предложения;

2) заработная плата — это денежное выражение стоимости товара «рабочая сила», или превращенная форма стоимости товара «рабочая сила»; ее величина определяется условиями производства и рыночными факторами — спросом и предложением, под влиянием которых происходит отклонение заработной платы от стоимости рабочей силы;

3) с точки зрения современной теории экономики труда заработная плата трактуется уже как цена услуг труда[4]. Заметим, что эту точку зрения на природу заработной платы разделяет и МОТ.

Как видим, наблюдается некоторое повышение социализации экономических теорий. Отмечается также привнесение прагматизма в теоретическую концепцию заработной платы. Так, *гедонистическая теория заработной платы* предполагает, что работник стремится увеличить свою полезность, выбирая рабочее место с учетом его позитивных и негативных характеристик. При этом отмечается

[4] См.: Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношений/ Под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна: Учебно-методическое пособие (практикум). — М.: Экономический факультет МГУ, ТЭИС, 2004. — С. 132.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

важность «незарплатных» характеристик рабочего места и степень риска, которые приводят к различиям в заработной плате[5].

В современной зарубежной литературе представлена также теория *«экономической эффективности зарплаты»*, в которой трактуется поведение предприятия: оно будет платить больше, чем рыночная ставка заработной платы, потому что этот повышенный уровень повысит производительность труда, позволит привлечь лучших кандидатов, снизить текучесть кадров. В разработке концепции эффективных систем вознаграждения использована также широко известная теория человеческого капитала, объясняющая рыночные законы формирования «стоимости отдельных работников».

Современная *институциональная теория* еще более социализирует отношения между работником и работодателем, представляя их как отношение между доверителем и доверенным лицом. Оплата в соответствии с этой *«агентской теорией»* служит инструментом мотивации доверенного лица на выполнение работы так, чтобы это удовлетворило доверителя (работодателя).

Новый вектор в развитии теорий вознаграждения за труд связан с формированием экономики знаний, расширением пространства инновационного, творческого труда, который предполагает неизбежную переориентацию в оплате труда на результаты творческой деятельности.

Эти последние теории формируют методологические основы для разработки эффективных инновационных систем вознаграждения за труд.

Ранее предлагались другие взгляды на природу заработной платы, к примеру теория «рабочего фонда», «производительная теория заработной платы», теория «предельной производительности» и др. (табл. 15.2).

С точки зрения *теории управления персоналом* заработная плата рассматривается более технологично. Термин «заработная плата» относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу или за единицу времени работы[6].

---

[5] См.: *Рощин С.Ю., Разумова Т.О.* Экономика труда: экономическая теория труда: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 179—180.

[6] См.: Управление персоналом: Учебник для студ. вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. — М.: Издательский центр «Академия», 2000. — С. 434.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 15.2

Теории определения природы заработной платы в зарубежной экономической литературе

Название	Авторы	Суть теории
Теория «рабочего фонда»	И. Бантам, Т. Мальтус, Дж. Милль	Основу этой теории составляет догма, согласно которой капитал, расходуемый на покупку рабочей силы, есть величина постоянная, поскольку масса жизненных средств, приобретаемых на этот капитал, ограничена природой и составляет стабильную и обособленную часть национального богатства. «Рабочий фонд», расходуемый на выплату заработной платы, рассматривается как величина, предопределенная до начала производства, и ее увеличение за счет дополнительного привлечения прибылей невозможно, так как в этом случае капиталисты лишатся части принадлежащего им «фонда» и потеряют стимул к дальнейшему развитию производства
«Производительная теория заработной платы»	Г. Кэрри	Главным фактором, определяющим размер заработной платы, является уровень производительности труда. Заработная плата повышается и снижается пропорционально производительности труда. Основным недостатком этой теории является использование при определении различий в уровнях заработной платы лишь одного фактора – производительности труда
Теория «предельной производительности»	Дж. Кларк и Дж. Кейнс	Основана на том, что производительность любого фактора снижается по мере его увеличения, если одновременно другие факторы остаются неизменными. Применительно к заработной плате Дж. Кларк предположил, что при неизменной величине капитала любой дополнительный работник будет давать убывающую массу продукции. В этих условиях заработная плата будет определяться предельной низшей производительностью, свойственной последнему, «предельному рабочему». Дж. Кейнс считает, что для повышения «предельной эффективности капитала», деловой активности и занятости населения необходим стабильный объем денег в обращении. Этого можно достигнуть за счет системы государственных мер, направленных либо на абсолютное увеличение денег в «деловом общении», либо на относительное их увеличение. Первое обеспечивается с помощью так называемой регулируемой инфляции, второе – путем понижения заработной платы. Кейнс полагает, что понижение заработной платы, как и всякого дохода, должно способствовать росту склонности к потреблению и расширению за счет этого потребительского рынка

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

С точки зрения современных международных трудовых стандартов природа заработной платы трактуется как одно из существенных условий найма, определяемое сторонами трудового договора и раскрывающее права и обязанности в трудовых отношениях между работником и работодателем и «определяется независимо от названия и метода исчисления, как всякое вознаграждение или всякий заработок, исчисляемые в деньгах и устанавливаемые соглашением или национальным законодательством, которые в силу письменного или устного договора о найме предприниматель уплачивает трудящемуся за труд, который либо выполнен, либо должен быть выполнен, или за услуги, которые либо оказаны, либо должны быть оказаны»[7] (детальнее конкретные нормативно-правовые аспекты регулирования заработной платы рассмотрены в п. 15.5).

В соответствии с ТК РФ[8] **заработная плата** — это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Таким образом, заработная плата представляет собой важнейшую экономическую и правовую категорию.

Обобщив подходы к определению данной категории, можно сказать, что *экономическое содержание заработной платы* трактуется как цена услуг труда, которая определяется сторонами трудового договора, устанавливающего права и обязанности работника и работодателя в сфере оплаты труда; при этом она составляет основную часть объема жизненных средств, направляемых на потребление работника, его долю в доходе (чистой продукции), зависящую от конечных результатов труда самого работника и коллектива и распределяющуюся между работником и работодателем в соответствии с соглашением между ними.

Исходя из этого можно установить следующие *сущностные особенности заработной платы*:

- суть и предназначение заработной платы — быть основной частью фонда жизненных средств трудящихся;
- заработная плата каждого работника зависит не только от количества и качества затраченного им труда, но и от реального

---

[7] См.: статья 1 Конвенции МОТ № 95 «Об охране заработной платы» от 01.07.49 г. // Международная организация труда. Конвенции и рекомендации. Т. 1. — Женева,1991. — С. 3—6.

[8] См.: ТК РФ, Раздел VI, глава 20, ст. 129 «Основные понятия и определения».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

трудового вклада, конечных результатов работы трудового коллектива;

- будучи основной частью фонда жизненных средств трудящихся, заработная плата не только главная форма распределения по труду, но и *важнейший материальный стимул*, поскольку, стремясь к удовлетворению своих материальных и духовных потребностей, трудящиеся объективно заинтересованы в получении и росте своей заработной платы, а значит, и в улучшении результативности своего труда и коллектива в целом, от которого зависят размеры оплаты труда;
- заработная плата — один из инструментов воздействия на эффективность труда работника;
- заработная плата — одно из условий договорных отношений в сфере труда, регламентируемое законодательством.

На этой основе можно систематизировать *основные функции заработной платы*:

- воспроизводственная — обеспечение возможности воспроизводства рабочей силы, основная часть жизненного фонда работников;
- стимулирующая (мотивационная) — важнейший материальный стимул, направленный на повышение заинтересованности в развитии производства, от которого зависит размер оплаты труда;
- социальная — реализация принципа социальной справедливости;
- учетно-производственная — отражение реального трудового вклада, конечных результатов работы трудового коллектива, меры участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

Таким образом, понятие экономического содержания заработной платы дает возможность получить представление о подходах к ее формированию, регулированию и алгоритму определения ее величины.

15.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

15.2.1. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА

Последовательное рассмотрение структуры системы вознаграждения, ее составных элементов, выявление экономической приро-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ды заработной платы, ее важнейших особенностей и функционального предназначения дает возможность определить ***схему формирования и организации индивидуальной заработной платы*** и определить причинно-следственные связи между ее элементами (рис. 15.2).



Рис. 15.2. **Компоненты системы оплаты труда**

Из рис. 15.2 видно, что формирование и организация заработной платы предполагают наличие методических подходов и технологий, позволяющих учесть *компонент основной заработной платы* и его составные элементы, *компонент результата*, *социальный компонент* и *компонент рынка труда*. При этом формирование основной заработной платы предполагает наличие норм и нормативов труда, позволяющих учесть особенности рабочих мест, сложность работы, условия труда и др.

Компонент результата и социальный компонент могут быть эффективно учтены на основе использования следующих ***принципов организации заработной платы***, которые отражают обобщенное представление о факторах, влияющих на оплату труда, законодательные нормы в этой сфере и эффективную практику:

- установление заработной платы на основе цены труда;
- гарантирование уровня основной заработной платы работнику при выполнении им нормы труда независимо от результатов деятельности организации;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- неуклонный рост номинальной и реальной заработной платы;
- дифференциация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда, требованиями социальной справедливости;
- обеспечение заинтересованности работников в достижении высоких индивидуальных и коллективных результатов труда;
- взаимосвязь динамики заработной платы с изменениями производительности труда: обеспечение темпов роста производительности труда, опережающих темпы повышения заработной платы.

Организация оплаты труда — это ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, а также совокупность составных элементов (рис. 15.3).



Рис. 15.3. **Общая схема организации оплаты труда и ее составные элементы**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Требования к организации оплаты труда довольно динамичны, изменяемы и конкретны. Она должна быть простой, понятной всем работникам и позволять каждому работнику рассчитать возможный размер своей заработной платы. Кроме того, необходимо решить, за что платить (за время работы или за ее результаты), как и сколько, какие показатели работы стимулировать. Система материального и нематериального стимулирования должна быть направлена на повышение общей эффективности производства и каждый ее элемент должен быть значимым для работника.

Организация оплаты труда предусматривает последовательность реализации следующих действий: 1) установление норм труда, производственных заданий, условий оплаты труда; выбор способа формирования основной заработной платы (тарифный, бестарифный, другой); 2) выбор форм и систем оплаты труда (сдельная, повременная и др.); 3) выбор систем премирования и компенсации по социально-трудовым факторам (рис. 15.4).

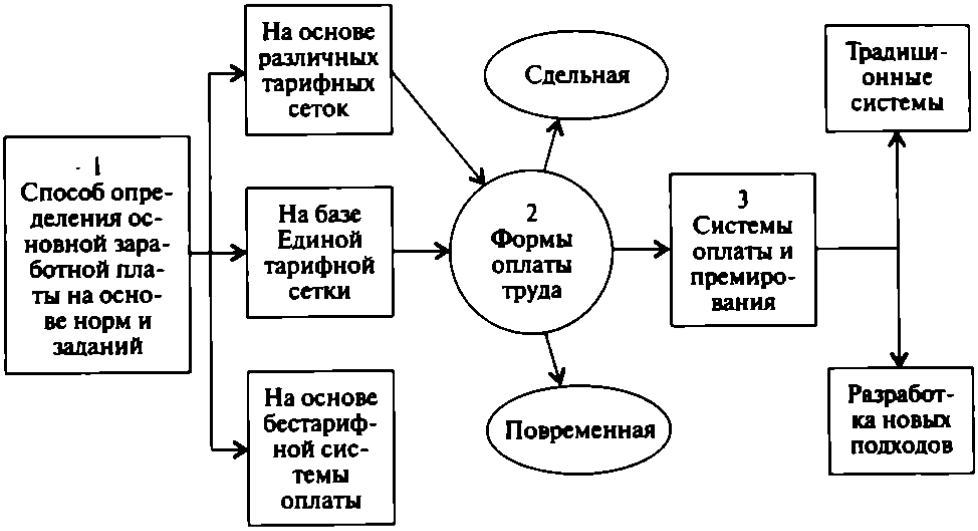


Рис. 15.4. **Принципиальная схема этапов организации заработной платы**

Ранее существовали два основных способа организации заработной платы: на основе единой тарифной системы (осуществляющий дифференциацию заработной платы прежде всего на основе сложности труда) и на основе так называемой бестарифной модели заработной платы (реализующей прямую зависимость заработной платы от конечных результатов работы предприятия).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Переход к рыночным отношениям резко расширил возможности работодателей в организации оплаты труда на основе использования локальных правовых актов. Следствием этого стали разработка отраслевых, внутрифирменных тарифных сеток и формирование на их основе оригинальных форм и систем оплаты труда, например гибкой формы, которая подразделяется на контрактную, тарифно-аттестационную и оплату труда, учитывающую уровни квалификации[9].

Любая ***тарифная система оплаты труда*** представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование размеров заработной платы работников в зависимости от сложности работ, квалификации работников, интенсивности труда и условий его осуществления, значимости сфер приложения труда, природно-климатических условий труда и проживания работников. Она включает в себя тарифные сетки, тарифные ставки, должностные оклады, Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС), Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, районные коэффициенты к заработной плате, доплаты и надбавки тарифного характера.

Тарифную систему оплаты труда называют *системой с нераспределенным предпринимательским риском*, так как в данном случае в большей степени реализуются отношения купли-продажи рабочей силы на основе заключенного трудового контракта, и заработок работника зависит только от его индивидуальных (или коллективных при бригадной форме организации труда) показателей работы: соблюдение норм труда, уровень производительности, качество, масса применяемого труда и т.д.[10]

Преимуществом тарифной системы оплаты труда являются четкая связь оплаты и квалификации работника, стройность системы оплаты и в определенной степени гарантированность уровня заработной платы. Ее недостатки — большая трудоемкость и стоимость пересмотра ставок в условиях быстро меняющегося внешнего и внутреннего рынков; отсутствие тесной связи результатов работы компании и каждого работника.

---

[9] Подробнее см.: *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом. — С. 572.

[10] См.: Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна: Учебно-методическое пособие (практикум). — С. 386.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тарифная система оплаты труда преобладает в экономике России, поэтому в п. 15.2.2 данной главы она рассматривается подробнее.

Действовавший до 1 февраля 2002 г. КЗОТ РФ прямо указывал на возможность использования ***бестарифной системы оплаты труда*** (ст. 80). Данная система — тип организации заработной платы, при которой заработок каждого работника представляет собой его долю в заработанном коллективом фонде оплаты труда и зависит от квалификационного уровня работника, коэффициента его трудового участия в формировании коллективных результатов, а также отработанного времени. При этой системе не устанавливается твердый оклад или тарифная ставка, а, как правило, эта доля определяется на основе присвоенного работнику постоянного коэффициента, который определяет уровень его трудового участия (КТУ). Применение такой системы целесообразно лишь в тех случаях, когда есть реальная возможность учесть результаты труда работника при общей заинтересованности и ответственности каждого члена коллектива.

В литературе представлены различные подходы к выявлению сущности бестарифных систем оплаты труда и определению квалификационного уровня работника.

Бестарифная система оплаты труда впервые была внедрена на Вёшкинском комбинате торгового оборудования, на котором специалистами было выделено 10 квалификационных групп[11].

А.Л. Жуковым предложен подход к определению квалификационного уровня работника, учитывающий совокупность показателей, характеризующих сложность выполняемой работы, интенсивность труда, условия труда (факторы окружающей среды, сменность работы), образование работника, его производственный опыт и знания.

В практике применения бестарифных систем оплаты труда применяется вариант, предусматривающий *вилку коэффициентов по каждому квалификационному уровню*[12]. Данный вариант, если используется *«перехлестный» метод построения шкалы дифференциации квалификационных уровней*, позволяет уменьшить диапазон сетки оплаты и учитывать при установлении квалификационных уровней не только соотношение фактического и минимального

---

[11] См.: *Жуков А.Л.* Регулирование и организация оплаты труда: Учебное пособие. — М.: Издательство «МИК», 2002. — С. 196; *Волгин Н.А.* Указ. соч. — С. 45, 196—197, 199.

[12] Подробнее см.: *Волгин Н.А.* Указ. соч. — С. 34—37.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

размера заработной платы за базисный период на предприятии, но и качественные характеристики работника.

Н.А. Волгин предложил бестарифную модель организации оплаты труда, основанную на применении *«вилки» соотношений оплаты труда разного качества*.

П.В. Савченко, Ю.П. Кокин[13] и другие авторы акцентировали внимание на «бестарифной» системе оплаты труда, основанной *на договоре между работодателем и работником*.

Многобразие видов доходов (торговая выручка, доход от реализации работ или услуг в малом предпринимательстве и др.) привело к формированию и других разновидностей данной модели[14]. Вместе с тем существует и негативная точка зрения относительно целесообразности и возможности применения бестарифной системы оплаты труда, основанная на том, что в социально-ориентированной рыночной экономике, как показывает зарубежный опыт, наемному рабочему должен гарантироваться основной заработок за выполнение нормы труда независимо от результатов деятельности коллектива.

Разновидностью бестарифной системы является *паевая система оплаты труда*[15], один из вариантов нормативно-долевого распределения фонда оплаты труда, при которой определяется фиксированный пай или доля каждого работника в общем фонде оплаты труда путем умножения коэффициента стоимости труда на количество отработанных в месяце дней. Начисление заработной платы производится в зависимости от размера пая и результатов работы предприятия или структурного подразделения.

Паевая система оплаты труда обладает теми же достоинствами, что и бестарифная система, если она применяется на предприятиях с коллективной собственностью, и теми же недостатками, если работники не владеют акциями и не участвуют в принятии управленческих решений.

Следует заметить, что в новом ТК РФ термин «бестарифная система оплаты труда» не применяется. Однако положения ТК РФ позволяют конструировать системы оплаты труда, построенные на «бестарифных принципах».

---

[13] См.: Политика доходов и заработной платы: Учебник / Под ред. П.В. Савченко и Ю.П. Кокина. — М.: Юристъ, 2000. — С. 359—360.

[14] См.: *Волгин Н.А.* Указ. соч. — С. 66—104; *Жуков А.Л.* Указ. соч. — С. 194—202.

[15] См.: *Жуков А.Л.* Указ. соч. — С. 202—204.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

15.2.2. ОСНОВНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В РАМКАХ ТРАДИЦИОННОЙ ТАРИФНОЙ СИСТЕМЫ

Основой организации оплаты труда на основе тарифной системы является ***нормирование труда*** работника (нормативы трудозатрат), на основании которого рассчитывается норма оплаты труда. Работодатель обязан определить каждому работнику *нормируемый объем работ*, исходя из установленной законодательством продолжительности рабочего дня, нормальной интенсивности труда и средней для данного вида работ производительности труда. Оплата труда производится пропорционально нормируемому объему работ.

Вторым важнейшим компонентом организации оплаты труда является собственно ***тарифная система оплаты труда*** — совокупность нормативов, позволяющих регулировать оплату труда разных категорий работников в зависимости от сложности, условий, тяжести, интенсивности и ответственности выполняемых работ. В нее входят следующие элементы:

- *тарифная сетка* — элемент тарифной системы, регулирующий дифференциацию тарифных ставок рабочих.

Элементом тарифной системы, регулирующим дифференциацию в оплате труда всех категорий работников — рабочих, технических исполнителей, специалистов, руководителей, является *Единая тарифная сетка* (см. табл. 15.13)[16];

- *тарифная ставка* — элемент тарифной системы, определяющий размер оплаты труда работника данного разряда в единицу времени (час, день, месяц), который устанавливается в виде фиксированной величины, дифференцированной в зависимости от сложности, интенсивности, условий, значимости сфер приложения труда, а также с учетом размера общегосударственного минимума заработной платы;
- *тарифные коэффициенты* — параметр тарифной сетки, количественно характеризующий отношение тарифных ставок второго и последующих разрядов к тарифной ставке первого разряда;
- *диапазон тарифной сетки* — соотношение между тарифными коэффициентами крайних разрядов.

[16] В настоящее время осуществляется переход к отраслевым тарифным сеткам.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Относительное возрастание каждого последующего разряда по сравнению с предыдущим показывает, на сколько процентов уровень оплаты работ по данному разряду превышает уровень оплаты работ по предыдущему разряду.

В зависимости от характера возрастания тарифных коэффициентов тарифные сетки делятся на равномерные (линейные), прогрессивные (стимулирующие повышение квалификации) и затухающие (сохраняющие тарификацию работников по первым разрядам);

- *тарифный разряд* — показатель степени сложности работы, выполняемой работником, и уровня его квалификации, используемый при установлении шкалы тарифных ставок по разрядам.

Квалификационные разряды государственных служащих, к примеру, показывают соответствие уровня профессиональной подготовки государственных служащих квалификационным требованиям, предъявляемым к государственным должностям государственной службы соответствующих служб;

- *должностной оклад* — ежемесячный размер оплаты труда работника, зависящий от занимаемой должности и требований к квалификации (прежде всего к образованию и стажу работы по занимаемой должности), а также деловых качеств работника (используется в организации оплаты труда руководителей и специалистов).

На федеральном уровне разработаны нормативно-правовые документы, призванные регламентировать организацию и оплату труда различных категорий работников.

Для руководителей, специалистов и служащих — технических исполнителей, федеральным нормативным документом является *Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих*, предназначенный для обеспечения рационального подбора, расстановки и использования кадров.

Другим федеральным нормативным документом является ЕТКС, предназначенный для тарификации работ, выполняемых рабочими (т.е. определение разряда их сложности), и тарификации рабочих — присвоения им квалификационных разрядов, а также для составления программ подготовки и повышения квалификации рабочих в системе профессионального образования и непосредственно на производстве.

Организация оплаты труда в рамках тарифной системы при наличии вышеназванных нормативных положений и документов

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

начинается с выбора ***форм оплаты труда***. Форма оплаты труда — это элемент организации заработной платы, связывающий результаты труда работника, нормы труда и нормы оплаты труда.

В зависимости от способа измерения затрат труда (в единицах рабочего времени или в количестве изготовленной продукции) существуют две основные формы заработной платы — повременная и сдельная.

Повременная форма оплаты труда предполагает начисление заработка работнику в соответствии с его тарифной ставкой или должностным окладом, исходя из присвоенного ему квалификационного разряда и отработанного времени, или в соответствии с должностным окладом.

Сдельная форма оплаты труда — это форма оплаты, при которой заработок работнику начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по сдельным расценкам, рассчитываемым исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки (времени).

При выборе форм оплаты труда обычно учитывают специфические характеристики работ. В этой связи выделяют условия, в наибольшей степени соответствующие той или иной форме оплаты труда. Так, применительно к *повременной* форме оплаты труда считаются важными следующие позиции:

1) работники, занятые на технологически регламентированных процессах (работающие на конвейере, операторы средств связи и т.п.);

2) вспомогательные работники, обслуживающие оборудование (наладчики станков, ремонтники, администраторы локальной электронной сети и т.п.);

3) вспомогательные работники, не имеющие количественных показателей работы (кладовщики, секретари-референты и т.п.);

4) работники, занятые в новых проектах и экспериментальных производствах.

Наилучшими условиями применения *сдельной* формы оплаты труда считают организацию труда, в которой:

1) работники имеют реальную возможность увеличивать объем выработанной продукции или произведенных услуг;

2) существует необходимость резко стимулировать рост количественных показателей;

3) прямое нормирование труда достаточно точно и относительно нетрудоемко;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4) существует возможность обеспечения заданного качества продукции или услуг при увеличении их производства.

Повременная и сдельная формы оплаты труда подразделяются на *несколько систем* в зависимости от типа задачи, поставленной перед работниками, способа мотивации к решению данной задачи, методов организации труда и др. (табл. 15.3).

Таблица 15.3

Формы и системы оплаты труда

Формы оплаты труда	***Системы оплаты труда***
Повременная	Простая повременная Повременно-премиальная Бригадная повременная
Сдельная	Прямая индивидуальная сдельная Сдельно-премиальная Сдельно-прогрессивная Сдельно-регрессивная Косвенно-сдельная Коллективная (бригадная) сдельная Аккордная

Простая повременная система оплаты труда предполагает начисление заработной платы по установленной тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время.

По способу начисления заработной платы простая повременная система может быть почасовой, поденной и помесячной. Расчет заработной платы при данной системе оплаты труда осуществляется по часовым, дневным тарифным ставкам и месячным окладам.

Простая повременная система оплаты труда стимулирует работника повышать квалификацию и отрабатывать в полной мере предусмотренные графиком рабочие часы. Однако ее применение ограничено, поскольку она слабо заинтересовывает работника в индивидуальных результатах труда.

Повременно-премиальная система оплаты труда стимулирует достижение работником качественных результатов труда.

Это повременная система оплата труда, дополненная премиальными выплатами за выполнение плана по объему и качеству продукции, бережное отношение к оборудованию и инструменту, экономное расходование сырья и материалов и т.п.; имеет традиционно широкое применение на российских и зарубежных предприятиях.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Бригадная повременная система оплаты труда формирует общий заработок в соответствии со штатным расписанием, составленным на основе нормативов численности, норм обслуживания, тарифных ставок (окладов) и положением о премировании за коллективные результаты труда.

При распределении коллективного заработка в бригаде всем членам бригады должна гарантироваться тарифная ставка за выполнение нормы труда с учетом отработанного времени. Экономия тарифного фонда и начисленная премия за коллективные результаты труда распределяются на основе КТУ.

Прямая индивидуальная сдельная система оплаты труда устанавливает непосредственную зависимость размера заработка рабочего от количества выработанной продукции (объема выполненных работ), от его индивидуальной выработки. Одним из основных элементов данной системы является расценка, которая устанавливается на единицу продукции (операцию) и рассчитывается, исходя из тарифной ставки, соответствующей, как правило, разряду работы, и нормы выработки или нормы времени.

При сдельно-премиальной системе оплаты труда работник кроме заработка по прямым сдельным расценкам получает премию за выполнение и перевыполнение конкретных количественных и качественных показателей: качество продукции (процент сдачи продукции с первого предъявления, снижение процента брака и др.), процент выполнения норм выработки, снижение трудоемкости, экономное расходование сырья и вспомогательных материалов, соблюдение технологической дисциплины производства, освоение новой техники.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда призвана стимулировать выработку сверх установленного плана. Сущность ее заключается в том, что выработка работника в пределах установленной нормы оплачивается по обычным, а выработка, произведенная сверх нормы, — по повышенным сдельным расценкам.

Использование сдельно-прогрессивной системы оплаты труда усиливает заинтересованность рабочего производить как можно больше продукции сверх базовой величины. Однако эта система оплаты применяется редко, когда возникает экономически обоснованная необходимость быстрого наращивания объемов продукции за счет повышенных расценок на отдельных участках производства.

Сдельно-регрессивная система оплаты труда применяется в том случае, когда экономически нецелесообразно наращивать объемы производства сверх установленного плана в связи с невозможнос-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тью быстро реализовать сверхплановую продукцию и, следовательно, необоснованными затратами на ее хранение.

Косвенно-сдельная система оплаты труда предполагает начисление заработной платы рабочим, от количества и качества труда которых зависит выработка обслуживаемых ими основных рабочих, занятых непосредственно производством конечной продукции. Такая система обычно применяется для рабочих, занятых наладкой, ремонтом и другими работами по обслуживанию основных рабочих.

Коллективная (бригадная) сдельная система оплаты труда получила широкое распространение и используется так же, как и повременная в сочетании с премированием за коллективные (бригадные) результаты труда. Для начисления заработной платы при сдельно-премиальной системе рассчитывается комплексная расценка на единицу произведенной продукции.

Распределение общего заработка между членами бригады сдельщиков осуществляется аналогично распределению заработка при бригадной повременной системе оплаты труда. Возможен также вариант, при котором распределение переменной части заработка, включаемой в себя приработок и премию, происходит с учетом не тарифных ставок, а индивидуального сдельного заработка рабочих.

Аккордная система заработной платы применяется для стимулирования выполнения комплекса работ в установленные сроки. При этом норма и расценка устанавливаются не на одну производственную операцию, а на комплекс работ.

Применение этой системы предполагает усиление заинтересованности работников в повышении производительности труда и сокращении сроков выполнения работ при их соответствующем качестве.

Широкое использование перечисленных технологий расчета заработной платы позволило специалистам систематизировать преимущества и недостатки повременной и сдельной системы оплаты труда (табл. 15.4).

Все изложенное показывает, что выбор формы и системы оплаты труда в рамках традиционного тарифного подхода требует учета миссии и стратегических целей в области социально-трудовых отношений и (что очень важно) — предварительного тщательного анализа специфики условий организации труда и производства в компании, а также преимуществ и недостатков отдельных систем оплаты труда и оценки их эффективности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 15.4

Преимущества и недостатки различных систем оплаты труда

Система оплаты труда	Преимущества	Недостатки
Повременная оплата	Простая и дешевая система для регулирования эффективности/ производительности Простая для понимания сотрудниками Предсказуемая/ стабильная модель получения заработка сотрудниками Незначительные индустриальные разногласия	Ограниченные возможности для поощрения улучшений результатов работы
Сдельная оплата	Высокое стимулирование усилий Низкие производственные издержки на единицу, распределенные накладные расходы Более высокий заработок для производственного персонала Низкая потребность в контроле	Тенденция к изменению заработной платы Проблема с оплатой труда непроизводственного персонала Проблема с определением фиксированной ставки Потеря качества Сопротивление улучшенным методам труда

Источник: *Кесслер Я.* Системы оплаты труда. — В кн.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — С. 812.

15.2.3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В КОНСТРУИРОВАНИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Глубокие различия в производственных технологиях и, соответственно, в организации трудовых процессов, многообразие задач, решаемых в процессе управления персоналом, культурные и национальные традиции привели к формированию огромного многообразия методов, форм и типов вознаграждения за труд. Их обобщение и систематизация, анализ преимуществ и проблемных последствий привели к определению наиболее типичных новых подходов к конструированию систем оплаты труда.

Прежде всего следует выделить *методологию ориентации в оплате труда на учет результатов труда и личного трудового вклада* (табл. 15.5).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 15.5

Основные виды систем оплаты труда, основанные на результате труда и трудовом вкладе

Вид результата	***Единица результата***	
	Индивидуальная	*Коллективная*
Конечный результат	Оплата по результатам (*payment by results)* Оплата, связанная с достижениями (*performance-related pay*) Комиссионные Ставка трудового вознаграждения «Плавающие» оклады Индивидуальные выплаты	Плановая поденная оплата Коллективные (на команду) выплаты Участие в прибылях Участие в доходах
Вклад работника	Оплата, основанная на навыках/знаниях сотрудников Оплата за заслуги	Участие работников в собственности компании

Источник: *Кесслер Я.* Системы оплаты труда. — С. 795; *Purcell, J. Payment Systems. Unpublished Lecture Notes, Oxford: University of Oxford, 1992 (Outlines the Various Types of Payment System Available).*

Системы оплаты труда, основанные на индивидуальных результатах труда, включают оплату труда по результатам; оплату, связанную с достижениями; комиссионные; ставку трудового вознаграждения; «плавающие» оклады и индивидуальные выплаты.

Оплата труда по результатам близка к российской системе сдельной оплаты (*piecework scheme*), в которой оплата осуществляется по расценкам, устанавливаемым за выполнение нормированной части большой работы (*piecework* — часть работы, одна штука из общего количества), и используется для определения традиционных форм стимулирования отдельных производственных рабочих. При «прямой» сдельной оплате фиксированная сдельная расценка устанавливается за единицу труда, а при «дифференцированной» сдельной (сдельно-прогрессивной) оплате — за определенный уровень выработки плюс более высокая стоимость за превышение нормы выработки. Оплата труда по результатам иногда основывается и на показателе времени. При системе, основанной на норме времени, заработная плата зависит от разницы между фактическим временем, которое потребовалось для полного выполнения работы, и временем по норме. Установление расценки и времени основано на исследовании труда, которое, в свою очередь, включает анализ трудовых приемов (тщательная оценка «наилучшего» способа выполнения работы) и нормирование труда (время, необходимое для

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

выполнения задания, соотнесенное со степенью усилия, затраченного на работу).

Оплата, связанная с достижениями, — относительно новая система оплаты труда, которая связывает оплату с достижениями сотрудниками целей, выраженных в количественной форме. Имеется в виду выполнение не части, а всего конечного объема работы вплоть до получения конечного результата. Для производственных рабочих применимо понятие «аккордно-сдельная оплата труда», для служащих — «оплата по достижению значимого конечного результата».

Отличительные особенности данной системы:

1) она основана на более широком диапазоне потенциальных целей выполнения, к которым относятся финансовые или бюджетные цели, а также более сфокусированные, индивидуальные цели — составление определенного отчета, улучшение личного рекорда в сфере обслуживания и т.п.;

2) связь между производительностью и оплатой не является механической: сначала производится оценка труда, а обобщенная оценка приводит затем к увеличению оплаты;

3) оплата труда при такой системе принимает различные формы. Заданный уровень производительности может иметь в качестве результата, например, прирост по фиксированной шкале, процентный прирост в области зарплаты (т.е. уровень без фиксации размера прироста) или ряд возможных точек «уровня» в случаях, когда достигается максимальное значение на шкале, основанной на служебных обязанностях.

Комиссионные вознаграждения — система оплаты труда, называемая также *системой стимулирования продаж*, которая получила широкое распространение. Заработок непосредственно зависит от результатов деятельности, а труд оплачивается долей от объема продаж. Комиссионные могут быть единственным источником дохода или использоваться вместе с выплатой базового оклада и/или индивидуальных премий. Система комиссионных вознаграждений, применяемая в основном для работников отделов маркетинга или сбыта, предусматривает установление прямой зависимости размера заработка от объема реализации продукции. Таким образом, работник непосредственно заинтересован в увеличении объемов продаж производимой на предприятии продукции.

Существенные преимущества системы комиссионных вознаграждений, рассчитываемых в виде процента от объема продаж:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- укрепление позиции фирмы на рынке товаров и услуг, повышение ее конкурентоспособности;
- прямая связь результатов работы с размером вознаграждений;
- сокращение косвенных расходов с ростом объемов продаж;
- обеспечение простоты и понимания сотрудниками расчетов размера вознаграждения.

К основным недостаткам данной системы оплаты труда относятся нестабильность заработка и зависимость его от факторов, не связанных с непосредственной деятельностью персонала.

Ставка трудового вознаграждения основана на тех же принципах, которые используются при комиссионной системе оплаты труда, применяется для организации оплаты труда работников малых предприятий, оказывающих сервисные, консалтинговые, инжиниринговые и прочие услуги.

Размер ставки, по которой начисляется вознаграждение работнику за оказанные потребителю услуги, устанавливается в виде определенного процента от суммы платежей, поступивших фирме от заказчиков. Претензии, поступившие от заказчика по поводу некачественно выполненной работы, устраняются исполнителем бесплатно.

Уязвимость данной системы оплаты труда — необоснованно низкий размер гарантированного заработка, не зависящего от заказов, устанавливаемого на малых предприятиях. Поэтому поставлена задача: опираясь на отраслевые и региональные (территориальные) соглашения, добиться установления гарантированных ставок заработной платы не ниже прожиточного минимума трудоспособного человека, независимо от количества заказов.

«Плавающие» оклады — система оплаты труда, предназначенная для оплаты труда руководителей высшего и среднего звена, при которой размер должностного оклада руководителей и специалистов устанавливается в отчетном месяце по результатам работы за предыдущий период.

Например, размер окладов ставится в зависимость от темпов снижения (увеличения) себестоимости выпускаемой продукции в производственном цехе при условии выполнения плана по ее ассортименту. Вместо показателя себестоимости может использоваться другой показатель, например производительность труда либо другой показатель — в зависимости от задач, решаемых структурным подразделением.

Данная система призвана стимулировать ежемесячное снижение себестоимости, повышение производительности труда или

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

улучшение другого показателя при 100%-ном выполнении плана по ассортименту производимой продукции.

Другой вариант использования «плавающих» окладов предусматривает установление оклада руководителям предприятия и их заместителям в процентах от прибыли. При фиксированном нормативе, чем выше прибыль в базисном периоде, тем выше оклад руководителя в отчетном периоде. В результате обеспечивается заинтересованность в максимальном повышении прибыли.

Однако при этой системе весь заработок ставится в зависимость от результатов работы, что приводит к искажению социально-экономического содержания должностного оклада; его размер определяется динамичными показателями результатов труда, изменение которых более целесообразно учитывать при начислении премии.

Индивидуальные выплаты — это неконсолидированные выплаты, осуществляемые наряду с базовым заработком. Они связаны с достижением определенных целей, которые могут относиться к финансовым показателям, завершению проектов или к другим показателям индивидуального выполнения работы. Индивидуальные премии имеют особое значение на руководящем уровне, когда оплата труда связана с такими финансовыми показателями, как доход в расчете на акцию, прибыль на собственный акционерный капитал, движение денежной наличности и прибыль и др. Эти схемы часто в известной степени являются саморегулирующимися, когда при достижении определенных целей автоматически выплачивается премия.

Индивидуальные условия оплаты труда для всех или отдельных профессий и должностей на предприятии целесообразно вводить с учетом следующих факторов:

- необходимость приведения размера заработной платы в соответствие с изменившейся рыночной ценой труда;
- наличие широкого диапазона выполняемых работником функций;
- динамичное изменение выполняемых работником функций, определяемое рыночной конъюнктурой;
- творческая работа, направленная на достижение высоких для предприятия результатов, но одновременно содержащая в себе риск получения отрицательных результатов;
- непосредственное влияние работника на результаты деятельности предприятия и структурных подразделений;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- высокая степень зависимости конкурентоспособности и стабильности предприятия от индивидуальных результатов труда работника.

Системы оплаты труда, основанные на коллективных результатах, включают плановую поденную оплату труда, коллективные премии, участие в прибылях и участие в доходах.

Плановая поденная оплата труда по существу является повременной или премиальной системой оплаты для группы рабочих, обычно занятых физическим трудом, внутри или за пределами организации за фиксированный и заранее определенный уровень выработки. Разновидностью этой системы является ступенчатая плановая поденная оплата, при которой наемные работники могут выбрать для выполнения один из возможных уровней выработки, каждый из которых соответствует различной ставке оплаты труда.

Коллективные премии — выплата единовременной суммы определяется достижениями определенных количественных целей, основанных на командном выполнении работы, когда премия выплачивается всем членам команды.

Участие в прибылях — любые системы оплаты, в которых премии распределяются между сотрудниками на основе прибыльности всей компании или основного ее подразделения. Их можно подразделить на системы, при которых выплачиваются денежные премии от прибыли, и на системы, при которых премии от прибыли распределяются в форме акций. Однако реальное участие в прибыли зависит от заранее установленной формулы для определения фонда премий от участия в прибыли, которая рассчитывается ежегодно. Кроме того, участие в прибыли необходимо применять не только к руководству, но и к сотрудникам, выполняющим самые различные функции. Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, контролировать на своих рабочих местах. Они обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности.

Основные виды программ участия в прибыли:

- текущее перераспределение (или программа наличного расчета) — перечисление выплат сотрудникам непосредственно в те сроки, которые установлены (обычно ежегодно), как правило, в форме наличного расчета, но иногда и в форме акций компании;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- отсроченное перераспределение — отсрочка выплат работникам обычно либо до их ухода на пенсию, либо до прекращения действия трудового договора, чтобы использовать налоговые преимущества;
- комбинированная программа: часть выплат распределяется сразу, а часть откладывается для отсроченных выплат.

Различия программ участия в прибыли обусловлены следующими аспектами:

- суммой качеств, рассматриваемой для назначения сотрудника на должность;
- формулой, по которой определяется размер премии от участия в прибыли;
- базой для распределения премий среди сотрудников и характером выплат.

Введение программ участия работников в прибыли имеет как сторонников, так и противников, что обусловлено разнонаправленными причинами (табл. 15.6).

Таблица 15.6

Потенциальные преимущества и недостатки от участия работников в прибыли

Аргументы «за» участие работников в прибыли	*Аргументы «против» участия работников в прибыли*
Применение данных программ в виде пенсионных или инвестиционных программ для сбережения средств сотрудников	Некоторые владельцы не видят для себя значительной выгоды от дележа с таким трудом заработанной прибыли
Применение в качестве одной из составляющих развития привлекательной компенсационной системы, которая удерживала бы имеющихся сотрудников и позволяла фирме привлекать новых	Существуют философские причины: если участники не принимают участия в рисках компании (т.е. не инвестируют свой собственный капитал), то почему они должны получать право на прибыль?
Применение в качестве средства повышения продуктивности компании путем увеличения у сотрудников мотивации, приверженности, склонности к сотрудничеству и интереса к компании	Многие, особенно частные корпорации, не желают обнародовать любую финансовую информацию, что необходимо делать в случае распределения прибыли
Философские причины (некоторые владельцы компаний верят, что следует делиться своей прибылью с теми, кто помогает ее получить)	Большая часть фирм верит, что или их прибыль, или их рабочая сила слишком нестабильны, чтобы применять программы участия в прибыли
	Многие фирмы могут принять эту идею, но необходимы квалифицированные эксперты, чтобы разработать и внедрить программу

Адаптировано по: Лонг Р. Схемы участия работников в прибыли и акционерном капитале компании. — В кн.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — С. 837—838.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Итак, системы участия в прибыли — это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей. Участие в прибыли эффективно в том случае, когда оно дополняется привлечением работников к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства.

Участие в доходах — это системы коллективного премирования работников, которые основаны на учете эффективности компании и производительности труда в подразделении или во всей организации. В последнее время широкое распространение получили такие системы коллективного премирования, которые могут быть связаны или с увеличением объема производства (система Скэнлона), или с ростом объема продаж (система Раккера), или с экономией рабочего времени (система «Импрошейр») (табл. 15.7).

Таблица 15.7

Системы коллективного премирования

Система Скэнлона	***Система Раккера***	***Система «Импрошейр»***
Направлена на стимулирование роста производительности труда работников, увеличение выпуска продукции. В качестве основного показателя премирования используется снижение зарплатоемкости продукции. Премиальный фонд распределяется так: на долю работников — 75%, на долю компании — 25%. Труднопременима в фирмах с широкой диверсификацией производства	Предусматривает выплату коллективных премий за снижение доли издержек на персонал в стоимости продукции. Основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на 1 долл. заработной платы. Премиальный фонд распределяется на долю компании и долю работников, как правило, в соотношении 50 : 50. Применяется на предприятиях капиталоемких отраслей	Основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Первоначально определяется базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом. Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Показателем, определяющим размер премии, является снижение трудоемкости продукции по сравнению с ее нормативной величиной. Данная система предполагает наличие хорошо поставленной финансовой отчетности и нормирования труда, учета сменной выработки. Приемлема в высокодиверсифицированном производстве

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Такие системы оплаты требуют определения базисного соотношения между объемом или стоимостью продаж и фондом заработной платы и четкого выявления последующих улучшений в этом соотношении, приводящих к выплате премии[17].

Таким образом, система участия в доходах является более сложным методом, чем участие в результатах работы. Наиболее эффективно участие в доходах на малых фирмах с числом занятых менее 500 человек. Здесь работники не оказывают прямого влияния на прибыль организации, которая зависит в значительной степени от внешних обстоятельств (конъюнктуры, стоимости сырья и т.д.), но оказывают влияние на производительность товаров и услуг. Данная система вознаграждает рабочих за результативность их труда, на которую они могут оказать прямое воздействие. Хотя система появилась впервые более 50 лет назад, наибольшее распространение она получила в последние 10—15 лет в связи с развитием малого бизнеса. Критики данной системы утверждают, что «участие в доходах» работает до тех пор, пока есть элемент новизны. Поэтому для поддержания высокого уровня мотивации персонала необходимо постоянно корректировать конкретные пути ее реализации и привлекать к разработке и практической реализации данной системы работников организации. Внедряя систему участия в доходах, управляющие должны быть готовы делиться с рабочими доходами.

Системы оплаты труда, основанные на индивидуальном трудовом вкладе, включают в себя оплату труда, основанную на навыках или компетентности сотрудников, и оплату труда за заслуги.

Оплата труда, основанная на навыках или компетентности сотрудников, — система, в которой рост заработной платы сотрудника зависит от получения им новых навыков. Однако повышение оплаты труда зависит не только от получения работником новых навыков, обычно эти схемы вписываются в общий рост заработной платы. Формы, принятые для повышения оплаты труда, могут быть как однократными (и это связано с окончательным приобретением определенных навыков), так и многократными, касающимися определенной структуры оплаты труда, позволяющей повышать оплату по установленной шкале по мере приобретения навыка.

Оплата труда за заслуги — система оплаты, связанная с достижениями сотрудника, главное отличие которой — характер исполь-

[17] Более подробно см.: *Лонг Р.* Схемы участия работников в прибыли и акционерном капитале компании. — В кн.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — С. 831—845.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

зуемых критериев достижений. К «более благоприятным» критериям, имеющим, скорее, качественное выражение, можно отнести навыки лидерства и планирования, личностную мотивацию, надежность, инициативность или гибкость. Смысл оценки заслуг сводится к следующему: работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одну и ту же должность, благодаря своим природным способностям, стажу, целевым установкам, мотивам и стремлениям могут добиться различных результатов в работе. Эти различия должны найти отражение в заработной плате, что достигается с помощью дифференциации окладов в рамках разряда (или должности).

Таким образом, при использовании систем оплаты труда за заслуги сотрудников оценивают согласно вкладу, который они вносят в деятельность, особенно согласно тому, каковы специфические черты их поведения или характеристики.

Преимущества данной системы оплаты:

- позволяет вознаграждать качества, которые не вознаграждаются при использовании других систем;
- начисляет премии персоналу, труд которого нелегко измерить.

Недостатки данной системы оплаты:

- трудности при определении критериев результативности некоторых сотрудников;
- субъективность оценки;
- подрыв командной работы.

Вставка 15. 1

Анализ зарубежной практики использования оценки заслуг показывает расширение контингента работников, на которых она распространяется. Вначале оценка заслуг применялась при организации заработной платы ИТР, руководящих работников и служащих, результаты труда которых трудно выразить с помощью каких-либо точных показателей. Однако по мере объективного процесса сближения содержания труда работников умственного и физического труда происходит сближение и методов их оплаты.

В США оценку заслуг ИТР проводит 80% компаний, а рабочих — приблизительно 50%[18]. Во Франции индивидуализация заработной платы используется преимущественно для управленческих работников и специалистов. В отношении рабочих этот принцип применяется реже. Вместе с тем некоторые фирмы применяют индивидуа-

[18] См.: *Волгин Н.А.* Указ. соч. — С. 50.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

лизацию заработной платы в отношении всех категорий работников. Например, международная корпорация «*3М*» использует политику заработной платы, основанную на оценке индивидуальных показателей работы (оценке заслуг), в отношении всех работников, начиная с 1986 г. Опросы показали, что, по мнению $^3/_4$ работников, заработная плата должна в большей степени ориентироваться на индивидуальные результаты[19].

Успешная индивидуализация оплаты труда требует совершенствования методов оценки труда для достаточной мотивации работника и установления определенного соотношения между постоянной и переменной частями заработной платы с учетом «психологического порога», ниже которого заработная плата утрачивает свою стимулирующую роль и не воспринимается как адекватное вознаграждение за труд.

Системы оплаты, основанные на коллективном трудовом вкладе, *включает в себя программу участия работников в акционерной собственности* — систему оплаты труда, основанную на коллективном вкладе; при которой организация приобретает капитал, обычно в форме банковского займа, для того чтобы купить акции компании для сотрудников. Сотрудники получают вознаграждение в форме распределенных акций и получаемых в результате деятельности дивидендов.

В зависимости от размера акционерной собственности сотрудников можно выделить три основные категории фирм, использующих данные программы:

1) фирмы, полностью принадлежащие сотрудникам;

2) фирмы, бóльшая доля которых находится в собственности сотрудников, а остальная часть принадлежит сторонним акционерам (государственные или частные корпорации);

3) частичное участие сотрудников в собственности компании (крупные государственные корпорации).

Существуют три основных вида программ частичного участия в собственности:

1) *система премирования в форме акции* — система, при которой акции бесплатно передаются в собственность сотрудников;

2) *система предоставления опционов* — система, позволяющая купить акции в определенный момент времени в будущем по заранее оговоренной цене. Если при наступлении срока опциона фак-

[19] См.: *Грачев М.В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело ЛТД, 1993. — С. 85—87.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тическая стоимость акций окажется выше цены опциона, то сотрудникам выгоднее будет приобрести акции компании (хотя они могут их тут же перепродать, чтобы выручить прибыль);

3) *система, предоставляющая право приобретения акций в течение определенного периода у своего работодателя* — обычно используется в качестве стимулирования, например с предоставлением скидки.

Причины, способствующие и препятствующие внедрению программ участия в акционерной собственности, приведены в табл. 15.8.

Таблица 15.8

Причины, способствующие и препятствующие внедрению программ участия в акционерной собственности

Аргументы «за» участие работников в акционерной собственности	***Аргументы «против» участия работников в акционерной собственности***
Желание улучшить деятельность компании, повышая мотивацию и приверженность сотрудников и улучшая отношения между руководством и работниками	Владельцы не хотят занижать стоимость акций путем увеличения количества их владельцев
Использование программы в качестве дохода работников как часть общего компенсационного пакета	Работодатели часто полагают, что преимущества этих программ не оправдывают затрат, особенно когда налоговые льготы незначительны
Использование в качестве источника капитала, особенно в небольших фирмах	В основном в частных корпорациях владельцы с большой неохотой разделяют власть, которую им дает право собственности или финансовая информация
Сохранение занятости (посредством выкупа обанкротившихся фирм) или создания новых рабочих мест (посредством открытия новых предприятий)	Менеджеры также могут воспротивиться передаче собственности сотрудникам, так как считают, что задача управления усложнится, если сотрудники будут иметь право решающего голоса в деятельности фирмы
Передача собственности в тех случаях, когда существующий собственник заинтересован в продаже	Многие владельцы считают, что сотрудники не стремятся к собственности, так как рискуют потерять как свою работу, так и свои сбережения в случае банкротства компании
По философским или идеологическим причинам	

Адаптировано по: Лонг Р. Схемы участия работников в прибыли и акционерном капитале компании. — В кн.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — С. 839—841.

Наиболее распространенные ***причины неудачного внедрения системы оплаты труда***:

- *неудовлетворительные критерии оценки трудовой деятельности*: многие системы оценивают работника, а не его трудовую

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

деятельность и результаты труда в соответствии с поставленными целями;

- *секретность в части принципов оплаты*; работники не знают, справедлива ли система оплаты;
- *ошибочность системы оплаты по заслугам* (продолжительность работы в организации) *и прямая связь темпов роста заработной платы со стоимостью жизни*; поэтому разница в оплате труда между сильными и слабыми работниками бывает небольшой, что влияет на их трудовую мораль и мотивацию;
- *субъективизм поведения руководителей при определении уровня оплаты труда*.

Как уже отмечено, элементами структуры заработной платы являются основная оплата труда (базовая зарплата), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).

Перейдем к более детальному рассмотрению второго структурного элемента в системе вознаграждения за труд в организации — дополнительной оплаты.

15.3. ПРЕМИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ

Одним из наиболее распространенных методов повышения материальной заинтересованности работников является **премирование** — материальный мотиватор, который имеет два существенных отличия от базовой зарплаты:

1) премия стимулирует достижение как индивидуальных, так и коллективных показателей, в то время как базовая зарплата мотивирует достижение индивидуальных результатов;

2) премия стимулирует повышение количественных показателей, а базовая зарплата мотивирует занятость, сложность и ответственность наемного работника.

Премия — важнейший элемент системы вознаграждения, призванный стимулировать работников к улучшению количественных и качественных показателей в работе, начисляемый на сдельный или повременный заработок в определенном проценте в зависимости от достигнутого превышения установленных нормой (заданием) производственных (трудовых) показателей.

Основные ***принципы*** премирования:

- источником премии является часть дополнительно полученного экономического эффекта;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- размер премии определяется на основе полученного экономического эффекта.

Основными ***требованиями***, которые необходимо соблюдать при разработке премиальных систем, являются следующие:

- соответствие показателей премирования целям и задачам, стоящим перед организацией, ее структурными подразделениями и персоналом;
- наличие не более двух-трех показателей и условий премирования;
- отсутствие противоречий между показателями и условиями премирования;
- дифференциация показателей и условий премирования по категориям персонала в зависимости от возможности влияния тех или иных работников на улучшение этих показателей;
- установление периодичности премирования в зависимости от решаемых организацией, структурным подразделением и работником задач;
- определение источников премирования с учетом установленного порядка налогообложения прибыли и отчислений во внебюджетные социальные фонды.

На каждом этапе своего развития организация определяет конкретные цели, на достижение которых направлены материальные стимулы. Независимо от выбранного варианта премиальная система должна включать шесть основных ***элементов***:

- показатели премирования;
- условия премирования;
- шкала премирования;
- круг премируемых;
- источник премирования;
- размеры депремирования (рис. 15.5)[20].

Рассмотрим основные элементы системы премирования подробнее.

1. ***Показатели премирования*** должны иметь экономическую логику; поддаваться учету; входить во внутрифирменную отчетность; быть зависимыми от субъекта премирования (рабочее место, подразделение).

По своему экономическому содержанию показатели премирования подразделяют следующим образом:

[20] См.: Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. — М.: «*HRC*. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2001. — С. 135.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

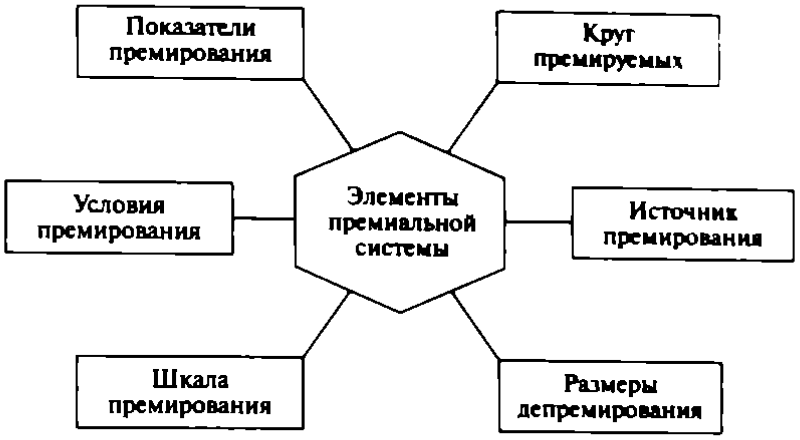


Рис. 15.5. **Основные элементы премиальной системы**

а) *абсолютные*, с единицей измерения, выраженной количественно, в натуральных, условно-натуральных или стоимостных величинах (уровень, объем, численность);

б) *показатели эффективности*, с единицей измерения, выраженной в условных или относительных величинах (коэффициенты, проценты), а также средних величинах.

Специалисты в области доходов и заработной платы выделяют количественные и качественные показатели премирования рабочих[21].

К *количественным* показателям обычно относят:

- выполнение и перевыполнение производственных заданий по выпуску продукции в номенклатуре;
- выполнение технически обоснованных норм выработки (процент выполнения норм выработки), сменных и месячных нормированных заданий;
- выполнение и перевыполнение заданий по повышению производительности труда;
- освоение прогрессивных норм выработки (обслуживания) и нормативов численности на основе внедрения организационно-технических мероприятий;
- обеспечение бесперебойной и ритмичной работы оборудования;
- соблюдение или сокращение плановых сроков проведения ремонтных работ;

[21] См.: Политика доходов и заработной платы: Учебник / Под ред. П.В. Савченко и Ю.П. Кокина. — С. 353—354; *Жуков А.Л.* Указ. соч. — С. 188—189 и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- выполнение работ меньшей численностью рабочих по сравнению с нормативной;
- снижение трудоемкости продукции;
- рост производительности труда и др.

К *качественным* показателям обычно относят:

- повышение качества выпускаемой продукции (работ), процент сдачи продукции с первого предъявления, снижение процента брака, повышение коэффициента сортности продукции, сокращение случаев возврата продукции, не соответствующей стандартам качества, отсутствие претензий к продукции со стороны служб технического контроля и потребителей и др.;
- улучшение других технико-экономических показателей работы предприятия (цеха, участка, смены, бригады): снижение трудоемкости продукции, экономия используемых ресурсов (экономия по сравнению с установленными нормативами расходования сырья, материалов и др., рациональное использование оборудования, инструментов и других материальных ценностей; освоение новой техники и прогрессивной технологии, соблюдение технологической дисциплины производства и др.

Организация самостоятельно устанавливает показатели и размеры премирования за экономию сырья и материалов, выполнение работ точно в срок и досрочное выполнение планов, за выполнение и перевыполнение плана и т.д.

Система премирования руководителей, специалистов и служащих должна учитывать конкретный вклад руководителей высшего и среднего звена в повышение прибыли, обеспечение долгосрочных преимуществ в конкурентной борьбе.

Кроме того, при премировании руководителей, специалистов и служащих важно также учитывать следующие показатели: производительность труда и качество продукции, выполнение договорных обязательств, рост объема производства и обеспечение выпуска продукции современного технического уровня и качества и т.п.

2. ***Условия премирования*** учитывают *особенности достижения каждого из показателей*, а также отражают *конкретные требования к работнику или подразделению* (табл. 15.9). Считают, что количество условий, характеризующих показатель, не должен превышать 2—3 позиции.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 15.9

Показатели и условия премирования

Показатель	***Условия***
Количество изготовленной продукции	Отсутствие случаев несвоевременной доставки продукции
Сокращение срока ремонта	Отсутствие замечаний по качеству ремонта/ отсутствие факторов простоя оборудования из-за ремонта
Качество продукции	Отсутствие возврата из-за несоблюдения требований к качеству продукции (услуг)
Общий товарооборот (товарооборот на 1 человека)	Не менее 80% товарооборота — средства, поступившие на расчетный счет компании
Маржинальный доход	Отсутствие замечаний по эффективности установленных закупочных (розничных) цен
Выработка на одного работника в месяц	Обеспечение неснижаемого запаса товаров по количеству и ассортименту

3. ***Шкала премирования*** учитывает уровень достижения каждого из показателей и соответствующий размер премии. Как правило, шкала премирования представлена в табличной форме, в виде матрицы с двумя показателями. К примеру, при премировании *HR*-менеджеров торговой компании используются два показателя: средний стаж работы продавцов и зарплатоемкость конечной продукции (табл. 15.10).

Таблица 15.10

Шкала премирования *HR*-менеджеров торговой компании

Средний стаж работы продавцов, мес.	***Зарплатоемкость конечной продукции***				
	Более 10,0	*10,0–8,1*	*8,0–6,6*	*6,5–5,5*	*Менее 5,5*
	Фонд премирования, тыс. руб.				
Менее 15	–	10,0	11,5	13,0	14,5
15–21	9,5	11,2	12,9	14,6	16,2
21–24	11,5	13,5	15,5	17,5	19,4
Свыше 24	14,0	16,5	19,0	21,5	24,0

Источник: Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. — М.: «*HRC*. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2001. — С. 138.

При построении таблиц премирования необходимо заранее, с учетом объема выработки, определить следующие *принципиальные элементы построения*:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- количество групп, как в подлежащем (зарплатоемкость), так и в сказуемом (средний стаж). В практике построения таблиц количество позиций составляет от 12 (4 x 3) до 63 (9 x 7). При этом минимальное значение показателей соответствует уровню, не подпадающему под премирование («окно»). Максимальные значения должны учитывать перспективу развития данного подразделения и мотивировать работников к их достижению;
- интервалы значений внутри групп могут быть равными или прогрессивно меняться (прирастать, уменьшаться);
- зависимость значений размеров премирования от показателей может быть линейной или функциональной (параболической, гиперболической).

Изменение размера премии в зависимости от результатов работы за отчетный период, или попадание в «окно» не следует путать с депремированием.

Оценивая шкалу премирования по ее напряженности, следует отметить, что размеры премий соседних позиций должны различаться на 10% и более. При меньших различиях нарушается «порог материальной чувствительности», и система премирования теряет эффективность.

Для оценки напряженности возможен сравнительный анализ распределения работников подразделения по уровню выполнения показателей (табл. 15.11).

Таблица 15.11

Сравнительный анализ распределения работников подразделения по уровню выполнения показателей

Размер премии, %				
—	25	50	75	100
Распределение работников по уровню выполнения показателей, %				
15	20	30	20	15

Источник: Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. — М.: «*HRC*. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2001. — С. 139.

4. ***Круг премируемых***. В положении обязательно надо указывать наименование структурного подразделения. Если положение разработано для конкретных групп работников, то указываются рабочие места: наименование должностей или профессий.

В практике построения систем мотивации могут быть ситуации, когда «Положение о премировании» разрабатывается для оп-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ределенной квалификационной группы конкретной профессии. Так, для авиатехников средней и высокой квалификации применялись различные схемы премирования. Следует обязательно указать срок действия «Положения».

5. ***Источники премирования***. Указание конкретного источника премирования имеет большое социально-экономическое и воспитательное значение. Источники премирования могут быть различными:

- фонд оплаты труда;
- прибыль компании;
- экономия фонда оплаты труда;
- получение дополнительной чистой прибыли;
- экономия оборотных средств, сырья, материалов, топлива.

6. ***Размеры депремирования***. Депремирование — это уменьшение размера уже заработанной премии. Как правило, система депремирования оформляется в табличной форме. При этом размер уменьшения премии устанавливается от 5 до 100%. Цель депремирования — повышение трудовой, производственной и технологической дисциплины, и это существенно отличается от целей премирования. Сбалансированное соотношение стимулов и санкций является особенностью российского бизнеса.

Применение экономических санкций к нарушителям трудовой дисциплины может распространяться не только на фонд премирования, но и на базовую зарплату. Таким образом, санкции за нарушение дисциплины могут либо содержаться в Положении о премировании в виде самостоятельного раздела «Порядок депремирования», либо быть изданы в виде самостоятельного документа — «Система бездефектного труда».

Фильтры системы депремирования устанавливаются одновременно с введением системы премирования. Если же для определенной группы работников утверждены санкции «Системы бездефектного труда», то они контролируют уровень дисциплины независимо от премирования.

Разновидности системы премирования. Любая система премирования — это дополнительные инвестиции в персонал за достижение им конкретных результатов. Применяют две разновидности системы премирования: текущее и разовое премирование.

1. *Постоянно действующая система премирования*, или *текущее премирование*, предусматривает периодичность выплаты — ежемесячно или ежеквартально.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Различают текущее премирование рабочих и текущее премирование руководителей, специалистов и служащих.

Текущее премирование *рабочих* осуществляют по вышерассмотренным показателям, на которые они могут оказывать непосредственное влияние и которые характеризуют результаты труда.

Текущее премирование *руководителей, специалистов и служащих* осуществляется на основании показателя прибыли, одного из основных обобщающих показателей результатов деятельности предприятия, который является источником технического перевооружения производства, увеличения доходов собственников средств производства и наемных работников, а также других перечисленных показателей.

2. *Разовая система,* или *единовременные и специальные премии,* используется при достижении определенного, заранее обусловленного результата. Единовременные выплаты носят характер разовых выплат независимо от источников.

Российские предприятия и организации используют следующие виды единовременных и специальных премий и вознаграждений:

- вознаграждение по итогам работы за год, размер которого определяется в зависимости от результатов работы всего предприятия и трудового вклада каждого работника в эти результаты;
- единовременные выплаты как годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы);
- единовременные выплаты как материальная помощь, предоставленная работникам (всем, большинству, на конкретных рабочих местах);
- единовременные выплаты как дополнительные выплаты при предоставлении ежемесячного отпуска (сверх нормальных отпускных сумм в соответствии с законодательством);
- единовременные выплаты как денежная компенсация за неиспользованный отпуск;
- премии по итогам смотров и конкурсов, за участие в выставках;
- выплаты к праздничным и торжественным датам;
- премии по итогам производственного соревнования, победителям которого выплачиваются денежные вознаграждения;
- единовременные поощрения за выполнение особо важных заданий, срочных и непредвиденных работ, например за разработку передовых технологий, обеспечивающих экономию материальных ресурсов; освоение новых видов продукции; со-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

здание и внедрение новой техники; своевременный или досрочный ввод в действие строящихся объектов и др.;

- единовременные выплаты за выполнение разовой работы (переезд офиса, организация культурного мероприятия).

Эти выплаты включаются в базовую заработную плату и, соответственно, в себестоимость. Премирование из прибыли обойдется компании намного дороже.

Одной из разновидностей поощрительных выплат является *бонус* — премия по результатам работы всего предприятия, которая может определяться по формуле:

$$П_i = \frac{П_i \, КВТ_i}{\sum_{i=1}^{n} КВТ},$$

где $П_i$ — сумма прибыли, направляемая на выплату бонуса; ΣКВТ — сумма коэффициентов трудового вклада всех структурных подразделений или всех работников; $КВТ_i$ — коэффициент трудового вклада i-го подразделения или i-го работника.

Коэффициент трудового вклада может устанавливаться в зависимости от:

- объема выполнения работ;
- качества продукции;
- уровня себестоимости продукции;
- соблюдения сроков выполнения работы;
- использования фонда рабочего времени.

Обеспечение эффективности системы вознаграждения за труд предполагает согласование и сбалансированность всех ее видов на предприятии.

15.4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЗА ТРУД

Совершенствование действующей в организации системы вознаграждения за труд предусматривает серьезную аналитическую работу по оценке эффективности данной системы, выявлению признаков и причин ее неэффективности и разработке системы мер по росту мотивирующей и стимулирующей направленности системы вознаграждения.

Понятие **эффективности системы вознаграждения за труд** касается трех общих областей: *стратегии* (способствует ли программа

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

оплаты по эффективности достижению корпоративных целей), *структуры* (достаточно ли децентрализована структура организации для создания различными подразделениями организации гибких модификаций общей программы оплаты по эффективности) и *критериев*, к которым относятся цели — они должны быть конкретными и гибкими одновременно; показатели (индивидуальные оценки, оценки работы группы со стороны коллег, финансовые показатели корпорации и т.д.), использующиеся для оценки труда работников; право на вознаграждение, касающееся уровней организации, на которые будет распространяться программа (некоторые компании включают в программу всех работников, другие считают, что только высшее руководство может видеть, как их решения влияют на итоговые показатели деятельности); финансирование (как будет финансироваться программа)[22].

Цели анализа эффективности системы вознаграждения за труд: оценка эффективности должна отражать те цели, которые руководство стремится достигнуть. При этом необходимо определить различия между целями, которые связаны с разнообразными системами оплаты труда (от традиционных до современных) применительно к различным категориям работников. Обычно традиционные системы оплаты труда применяются к работникам физического труда, а более поздние системы оплаты труда по индивидуальным результатам работы используются для «белых воротничков».

Основными ***признаками неэффективности*** системы вознаграждения за труд являются:

- *рост текучести*, при этом в первую очередь увольняются наиболее квалифицированные и опытные специалисты (затронуты их интересы);
- *преобладание «уравниловки» в оплате труда*. Освобождающиеся рабочие места занимают взятые с рынка работники, как правило, более низкой квалификации, которых устраивают уровень оплаты и «уравниловка»;
- *ухудшение показателей, характеризующих бизнес-процессы* (снижается валовой оборот, предельный (маржинальный) доход, производительность труда, меняются и косвенные показатели, например процент фонда оплаты труда в себестоимости и др.);

[22] См.: *Милкович Дж.Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Джерри М. Ньюман: пер. с англ. (И.Л. Белоус и др.). — М.: Вершина, 2005. — С. 338—339.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *ухудшение морально-психологического климата* (неформальные лидеры открыто призывают к увольнению, разрушают имидж компании, позиционируют конкурентов).

Причинами низкой эффективности организации оплаты труда могут быть:

- отсутствие четкой политики организации по вопросу о том, должна ли заработная плата сотрудников, в том числе конкретных категорий, соответствовать рыночной ставке либо устанавливаться на более высоком (более низком) по сравнению с рыночной ценой труда уровне;
- несоответствие заработной платы работников, занимающих ключевые должности в организации, рыночной цене труда. В результате либо ведущие специалисты и квалифицированные работники увольняются с предприятия, либо может быть необоснованно допущен перерасход фонда оплаты труда;
- недовольство работников дифференциацией тарифных ставок и окладов из-за отсутствия четких критериев при проведении тарификации работ. В результате может сложиться ситуация, когда работники, выполняющие работу одинаковой сложности и ответственности, получают различные тарифные ставки, что не может не вызывать недовольства и демотивации тех, кому установлена более низкая ставка;
- несовпадение циклов планирования и периодов, на которые разрабатывается система оплаты труда. При составлении планов формулируются задачи на предстоящий период, и система стимулирования должна заинтересовывать персонал в достижении тех результатов, которые соответствуют установленным в планах показателям. Если же при утверждении планов корректируются задачи, но не меняется система оплаты и стимулирования персонала, то последняя утрачивает свою эффективность;
- отсутствие дифференцированных подходов к разработке схем регулирования заработной платы в основном и вспомогательном производстве, административно-управленческом аппарате. Каждое структурное подразделение выполняет задачи, обусловленные их функциональным назначением, потому системы стимулирования должны адекватно их отражать. В противном случае коллективы структурных подразделений не будут заинтересованы в достижении тех показателей, которые обеспечивают высокие результаты работы всего предприятия;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нарушение сложившейся практики передовых организаций по установлению соотношения между основной, переменной частями заработной платы и социальными выплатами. Если основная заработная плата, к которой относят тарифные ставки, оклады и компенсационные выплаты, не обеспечивает воспроизводство рабочей силы и занимает низкий удельный вес в общем заработке, то трудно реализовать воспроизводственную и стимулирующую функции;

отсутствие взаимосвязи между системой стимулирования труда и системой оценки персонала. Если по результатам оценки не принимаются четкие и понятные всем работникам решения относительно дифференциации размеров вознаграждения, то такая система может демотивировать персонал;

неадекватная система оценки трудовой деятельности персонала организации. Нередко в существующих системах оценки персонала отсутствуют обоснованные критерии и объективный подход;

отсутствие взаимосвязи между премиальными выплатами работникам и результатами работы всей организации. Без формирования коллективного интереса, партисипативного управления, которые достигаются при активном участии работников в результатах деятельности организации, трудно выйти на передовые позиции в борьбе с конкурентами;

отсутствие комплексной системы, обеспечивающей взаимосвязь материального стимулирования, повышения квалификации и развития карьеры персонала;

выдача заработной платы в «конвертах». На таких предприятиях отсутствует гласная система организации оплаты труда. На размер заработной платы оказывает серьезное влияние лояльность работников к фирме, что приводит к стремлению угодить руководству и к подрыву системы стимулирования за достижение максимальных результатов труда;

установление равных по размеру доплат большинству работников в условиях инфляции;

предоставление руководителям структурных подразделений права устанавливать надбавки к тарифным ставкам (окладам) и определять размеры премий по своему усмотрению без четко отработанной системы, что приводит к субъективизму при определении размера вознаграждения;

создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей перспективы их профессионального

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

роста или карьеры в организации, что порождает рвачество и нелояльное отношение к организации.

Трудности оценки эффективности систем оплаты связаны с рядом обстоятельств:

- результаты оценки воздействия оплаты по результатам труда индивидуума или организации зависят от множества переменных, реальность вычленения воздействий которых остается высоко проблематичной;
- выбор любой системы оплаты труда рассматривается со стороны руководства как «риск с надеждой выиграть»;
- применение системы оплаты труда часто неразрывно связано с применением и других методов, что чрезвычайно осложняет определение влияний, оказываемых различными методами, на сотрудников и организацию в целом.

При анализе эффективности систем вознаграждения целесообразно придерживаться следующих ***направлений***:

- определены основные категории работников, работающих в организации, на которых должна быть ориентирована система стимулирования, а также основной результат работы каждой из выделенных категорий;
- выявлено, удовлетворяет ли качество и полнота должностных инструкций установленным требованиям;
- установлено, насколько полно работники информированы о том, каких результатов работы ожидает от них организация (руководство);
- найдены примеры недопонимания требований, предъявляемых к работникам со стороны организации;
- охарактеризованы методы оценки рабочих результатов основных категорий работников, используемых в организации;
- определено, как осуществляется контроль за выполнением работниками порученной работы;
- выявлено, сколько градаций по оплате труда условно можно выделить в данной организации и что является основой этих градаций (уровень квалификации, требующийся для выполнения работы; «уникальность» выполняемой работы; прибыль, которую приносит данный работник организации; степень ответственности, важность выполняемой работы; степень трудоемкости работы и др.);
- осмыслено, за что людям в организации платят деньги, какие результаты стимулируются, какие критерии используются для оценки результатов работы основных категорий персонала, а

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

также какие качества работников и какое трудовое поведение поощряются существующей системой стимулирования;
- определены формы материального и нематериального стимулирования, используемые в организации;
- выявлены недостатки в действующей в организации системе стимулирования.

Для оценки степени эффективности мотивирующих воздействий на персонал, предпринимаемых со стороны руководителей, целесообразно использовать следующий ***набор методов***:
- анализ эффективности действующей в организации системы материального стимулирования (оплата труда, премирование, льготы);
- анализ эффективности действующих в организации мер нематериального стимулирования труда;
- опросы работников организации, интервью с ними;
- оценка рабочих показателей персонала;
- наблюдение за рабочим поведением персонала, за отношением к работе;
- оценка состояния трудовой морали, трудовой и исполнительской дисциплины различных категорий персонала;
- оценка степени приверженности работников своей организации и ее целям;
- экспертные оценки.

Для более глубокого анализа могут быть использованы также анализ документов и ряд вспомогательных инструментов. Возможна подготовка специализированного опросника о должностных инструкциях, используемых системах оценки рабочих показателей, поощряемых рабочих качествах, рабочих результатах и др.

Для успешного воздействия на трудовую мотивацию персонала необходима также регулярная обратная связь в виде оценки эффективности этих воздействий.

Важной задачей организации оплаты и материального стимулирования труда является ***экономическое обоснование премиальной системы***, суть которого сводится к расчету степени влияния системы премирования на конечные экономические показатели работы фирмы (себестоимость продукции, рентабельность, производительность труда и пр.).

Классические виды премиальных систем и их экономическая эффективность приведены в табл. 15.12.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 15.12

Классические виды премиальных систем и их экономическая эффективность

Объект премирования	*Экономический эффект премиальной системы*	
	Показатели	*Результат*
Увеличение объема выпускаемой (реализуемой) продукции (услуг), шт.	1. Зарплатоемкость конечной продукции	Уменьшается
	2. Условно-постоянные накладные расходы на единицу конечной продукции	Сокращаются
	3. Себестоимость продукции	Снижается
Экономия сырья, материалов и других материальных ценностей по сравнению с установленными нормативами	1. Расход материальных ценностей на единицу продукции	Сокращается
	2. Средняя зарплата	Возрастает
	3. Себестоимость продукции	Снижается
Повышение качества продукции (услуг)	1. Товарооборот (в том числе при увеличении розничной цены на единицу продукции)	Увеличивается
	2. Средняя зарплата	Возрастает
	3. Себестоимость продукции	Не изменяется
	4. Чистая прибыль	Увеличивается
Снижение брака продукции	1. Объем доброкачественной продукции	Возрастает
	2. Товарооборот	Увеличивается
	3. Средняя зарплата	Возрастает
	4. Себестоимость продукции	Не изменяется
	5. Чистая прибыль	Увеличивается

Источник: Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. — М.: «*HRC*. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2001. — С. 135—136.

Менее распространенные премиальные системы направлены на стимулирование:

- сокращения рабочего времени на производственную операцию, комплекс операций, вид работы;
- снижения фактической трудоемкости продукции (технологической, производственной, полной);
- выполнения запланированного объема работ меньшей численностью персонала;
- выполнения (перевыполнения) промежуточных показателей работы структурных подразделений, связанных с конечными показателями работы компании;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- отсутствия штрафных санкций при балльной оценке трудового вклада работника, согласно системе бездефектного труда;
- улучшения экономических показателей обслуживания основного персонала, работниками вспомогательного и обслуживающего звена.

Эффективность премирования. В целях обеспечения эффективности премирования необходимо, чтобы сумма поощрения составляла лишь часть денежных средств (экономии), полученных работодателем дополнительно после введения премиальных систем оплаты труда. При премировании за повышение качества продукции эти дополнительные средства могут быть получены за счет повышения цены на ту часть первосортной продукции (более качественной продукции), на которую увеличился объем этой продукции; реализации дополнительной продукции в результате выхода большего объема годной конкурентоспособной продукции; экономии от сверхпланового снижения себестоимости продукции; сокращения потерь от брака.

Обосновывая экономическую эффективность систем премирования (размеры средств, направляемых на премии) за увеличение выпуска продукции, следует иметь в виду, что сумма премий за выполнение задания по выпуску продукции включается в планируемый фонд заработной платы, а следовательно, в плановую себестоимость продукции. При решении вопроса об эффективности применения этой системы премирования необходимо установить экономически обоснованный размер премий за перевыполнение плана производства.

Премирование за увеличение выпуска продукции увеличивает расходы заработной платы на единицу продукции за счет выплаты премий за сверхплановый выпуск. Однако одновременно происходит сокращение условно-постоянных расходов на единицу продукции — на содержание персонала общей деятельности (управленческого, вспомогательного), содержание зданий и сооружений, поддержание оборудования в работоспособном состоянии, его ремонт, обслуживание, наладку и т.п.

Следовательно, применение премиальной системы экономически целесообразно прежде всего при условии, что экономия на условно-постоянных расходах перекрывает затраты на премирование, и часть ее направляется на снижение себестоимости.

Максимально допустимый размер премирования за увеличение выпуска продукции можно определять на основании данных о струк-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

туре себестоимости продукции и о степени перевыполнения задания (плана) по объему производства:

$$ПР_{мах} = (Р_{пос} \times К_{эк}) / (З_{сд} \times К_{вп} + З_{пов}),$$

где $ПР_{max}$ — максимально допустимый средний размер премирования работников за каждый процент перевыполнения задания по объему производства (процент к их основной заработной плате, на которую начисляется премия); $Р_{пос}$ — доля условно-постоянных расходов в плановой себестоимости единицы продукции; $К_{эк}$ — коэффициент использования для премирования суммы экономии на условно-постоянных расходах; $З_{сд}$ — доля основной заработной платы рабочих-сдельщиков, получающих премии, в плановой себестоимости единицы продукции; $З_{пов}$ — доля основной заработной платы повременно оплачиваемых работников, получающих премии, в плановой себестоимости единицы продукции; $К_{вп}$ — коэффициент выполнения плана (задания) по выпуску продукции.

Результаты применения программ участия в прибыли. Большинство менеджеров компании, в которой используются программы участия в прибыли, полагают, что это выгодно их компании. Они сообщают, что участие в прибыли значительно повышает интерес сотрудников к фирме, их мотивацию и усердие, а также удовлетворенность своими результатами работы и лояльность[23]. М. Пуль и Г. Дженкинс определили, что, по мнению работников, участие в прибыли повышает их приверженность фирме, увеличивает заинтересованность в успехе фирмы, служит стимулом большей производительности и ведет к повышению сотрудничества руководства со своими сотрудниками.

Большинство исследований, целью которых было соотнести участие в прибыли с трудным процессом оценки деятельности компании, показало положительные результаты. Основываясь на всех

---

[23] См.: *Long R.J. Employee Profit Sharing and Share Ownerership in Canada: Results of Survey of chief Executive Officers. Toronto: Profit Sharing Council of Canada, 1991 (Provides the Results of a Major Survey of the Extent and Nature of Profit Sharing and Employee Ownership in Canada, including Objectives for Implementation and Perceived Success); Poole M. and Jenkins G. The Impact of Economic Democracy: Profit-sharing and Employ-shareholding Schemes, London: Routledge, 1990 (Provides the Results of a Comprehensive Study of the Consequences of Profit Sharing and Employee Ownership in British Firms).*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

фактах, М.Л. Уейтцман и Д.Л. Круз[24] пришли к выводу, что участие в прибыли повышает продуктивность компании в среднем от 2,5 до 11%. Однако неясно, будет ли повышение продуктивности полностью компенсировать затраты на программу. Также нет достаточных обоснований для заключения, что ее использование приведет к более высокому уровню занятости на широкой экономической основе, хотя и существуют определенные предпосылки для этого.

Многие исследователи полагают, что существует ряд факторов, повышающих успешность программ участия в прибыли: участие сотрудников в разработке программы, всесторонний обмен информацией о программе и финансовых результатах компании и соучастие в управлении. Результаты определенных положений программы зависят от внутренних возможностей фирмы, поэтому могут быть различными. Например, часто верят, что чем выше общий уровень качеств сотрудников, требующихся для их продвижения, и степень участия в программе, тем успешнее будет сама программа.

Участие в прибыли действительно повышает продуктивность компании. Исследователи пытались объяснить данное явление на основе либо психологической, либо экономической теории. Используя принципы *психологической* теории, Г.В. Флорковский[25] утверждал, что участие в прибыли может способствовать усиленной интеграции целей сотрудника и компании и повышенной психологической приверженности компании. Повышенная организационная приверженность приводит к благоприятным результатам, в том числе к снижению уровня абсентеизма и текучести и повышению мотивации работников.

Экономическая модель основана на теории агентских взаимоотношений (*теории влияния*)[26], которая анализирует, что происходит внутри и между организациями и роль конкретного менеджера в этих процессах. Капиталисты ищут способ максимизации прибыли. Представители фирмы, т.е. менеджеры, которые действуют

---

[24] См.: *Weitzman M.L. and Kruse D.L. "Profit Sharing and Productivity", in A.S. Blinder (ed.), Paying for Productivity: A Look at the Evidence, Washington, DC: The Brookings Institution, 1990 (Provides a careful review of the empirical evidence linking profit sharing to company productivity).*

[25] См.: *Florkowski G.W. "The Organizational Impact of Profit Sharing" // Academy of Management Review. — 1987. — № 12 (4). P. 622-36 (Based on theory and empirical evidence, proposes a conceptual framework to explain the effects of profit sharing).*

[26] См.: *Хеллер Ф.* Лидерство. — В кн.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — С. 231.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

от имени собственника, являются его агентами, стремятся удовлетворить интересы собственника, но также и свои собственные интересы. Следовательно, конфликт неизбежен: капиталисты вынуждены не доверять своим представителям и ставить их в жесткие рамки, а менеджеры, в свою очередь, будут использовать всю свою изобретательность для разрушения или ухода от этих жестких рамок с целью достижения своих целей.

Согласно данной теории владельцы должны нести посреднические издержки (*agency cost*), чтобы гарантировать, что их агенты (менеджеры и работники) будут действовать в интересах собственников. Эти затраты в основном состоят из издержек на контролирование менеджеров и работников ради гарантии, что все ресурсы направлены на достижение организационных целей. При более тесном соотнесении целей работников с целями владельцев (акционеров) возможно, что затраты на мониторинг и контроль сотрудников снижаются.

Результаты применения программ участия в собственности компании. Большинство исследований программ участия сотрудников в собственности компании показало их положительное воздействие на отношение сотрудников к работе — приверженность, мотивацию, удовлетворенность и интерес к компании. На результаты деятельности компании в большинстве случаев программы оказали либо нейтральное, либо умеренно положительное воздействие. Однако в компаниях, где внедрение программ участия сотрудников в собственности сопровождалось их участием в процессе принятия решений, наблюдались значительные положительные результаты[27]. Другими факторами, предположительно обусловливающими большой успех, являются высокая доля акций компании в собственности сотрудников и эффективный обмен информацией о программе, финансовых результатах и основных вопросах управления, с которыми сталкивается компания.

Анализ применения программ выкупа сотрудниками контрольного пакета акций за счет кредита дал следующие результаты: на рынке уцелело около половины фирм, участвующих в «вынужденных выкупах акций» в 1980-х гг., что производит глубокое впечатление на фоне того, что фактически ни одна из них не выжила бы

[27] См.: *Conte M. and Svejnar J. "The Performance Effects of Employee Share Ownership Plans", in A.S. Blinder (ed.), Paying for Productivity: A Look at the Evidence, Washington, DC: The Brooking Institution, 1990 (Comprehensive review of the evidence on employee ownership and company performance).*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

в противном случае[28]. Другое исследование показало, что в США, фирмы, которые реализовали выкуп сотрудниками контрольного пакета акций (не обязательно в вынужденных ситуациях), функционировали не менее эффективно, чем фирмы, которые не занимались этой программой.

Большинство приведенных результатов применимо к фирмам, использующим корпоративную модель. Трудовые кооперативы оказываются высоко успешными в некоторых западноевропейских странах, особенно в Италии, где они, по-видимому, более продуктивны, чем традиционные предприятия, и во Франции, где отмечалась высокая степень их выживаемости.

Для объяснения результатов передачи собственности также существуют две основные теоретические модели; одна основана на экономической, другая — на психологической теории. *Экономическая* модель также базируется на теории агентских взаимоотношений.

Используя *психологическую* точку зрения, Р. Дж. Лонг[29] разработал модель передачи собственности сотрудникам, ведущую к хорошим результатам посредством повышения организационной интеграции, вовлеченности и приверженности сотрудников. Интеграция индивидуальных и организационных целей посредством такой программы предположительно приводит к развитию норм рабочих групп и более высокой мотивации. Считается, что психологическое вовлечение способствует кооперативному поведению (сотрудничеству) и удовлетворенности, а приверженность — к снижению текучести, абсентеизма и жалоб.

Дж. Л. Пирс и его соавторы[30] расширили эту модель, сфокусировав свое внимание на переменных факторах, которые могут вклиниться между формальной собственностью работников и переменными факторами психологических установок и поведения,

---

[28] См.: *Rosen C. and Young K.M. (eds.) Understanding Employee Ownership, Ithaca, NY: ILR Press, 1991 (Comprehensive set of readings on employee ownership in the USA, with an excellent chapter on share ownership plans in other countries).*

[29] См.: *Long R.J. "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Job Attitudes, and Organizational Performance: a Tentative Framework and Empirical Findings" // Human Relations. — 1978. — № 31 (1). — P. 29—48 (Provides a theoretical framework attempting to explain the consequences of employee share ownership).*

[30] См.: *Pierce J.L., Rubenfeld S.A. and Morgan S. "Employee Ownership: a Conceptual Model of Process and Effects", Academy of Management Review. — 1991. — № 16 (1). — P. 121—44 (Provides a comprehensive theoretical model of the effects of employee ownership).*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

постулируемых в модели Р.Дж. Лонга. Они утверждали, что основным промежуточным фактором является психологическое восприятие собственности, которое благодаря ее передаче обусловливается тремя основными правами (право справедливости, право оказывать влияние и право на информацию). Как было отмечено, право оказывать влияние (участие работника в принятии решений), по-видимому, относится к наиболее важным факторам.

Философия управления, развиваемая в настоящее время, называемая «индустриально-гуманистическим подходом», или «подходом с позиций человеческих ресурсов», или «подходом на основе высокой вовлеченности сотрудников», утверждает, что компании будут более продуктивными в тех случаях, если работники станут партнерами предприятия. Эти фирмы возлагают принятие решений и другие обязанности на передовых работников, предоставляя им значительную свободу действий для выполнения своих трудовых обязанностей. Сторонники этой философии утверждают, что такие компании наилучшим образом подходят для функционирования в экономических и социальных условиях, сформировавшихся в конце XX в. (турбулентная внешняя среда бизнеса, сложные и быстро изменяющиеся технологии, высокообразованная рабочая сила и социальные ценности, особо подчеркивающие значимость демократического участия).

Эффективность применения социального пакета в организации. Работодатель, выделяя часть финансовых ресурсов для социальных выплат своим работникам, добивается решения многообразных задач:

- привлечение и закрепление в организации квалифицированного персонала;
- согласование потребностей работников и целей предприятия;
- заинтересованность работников в высоких результатах работы всего коллектива организации;
- создание благоприятного морально-психологического климата на предприятии;
- формирование благоприятного общественного мнения об организации;
- предоставление работникам тех видов социальных выплат, на которые у государства не хватает финансовых ресурсов;
- создание у работников уверенности в том, что при необходимости им будет оказан тот вид социальной помощи, в которой они в настоящее время особо остро нуждаются.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таким образом, оптимальный размер социальных выплат и их структура являются важным и необходимым условием стабильности и эффективности функционирования организации, повышения жизненного уровня работников и членов их семей.

Тенденции в развитии структуры вознаграждения представлены на рис. 15.6.

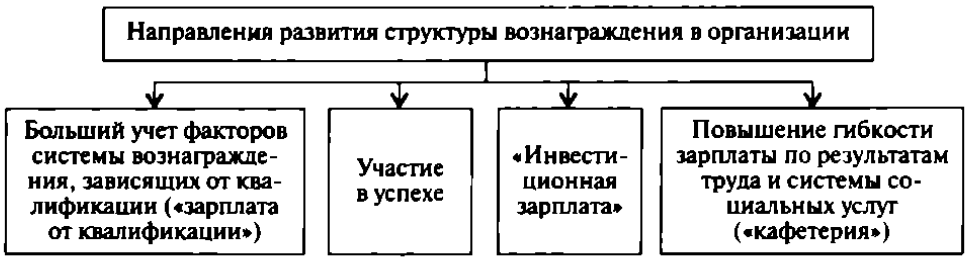


Рис. 15.6. **Тенденции развития структуры вознаграждения**

Основная тенденция — относительное увеличение социальных льгот и выплат в общей системе вознаграждения. Развитая социальная политика предприятия указывает на то, что в стратегических целях организации присутствует не только максимизация предпринимательской прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности. Как показывает опыт, такие организации оказываются наиболее эффективными, рыночно успешными.

Можно выделить следующие *тенденции* изменений в системе вознаграждений:

- возрастание масштабов применения переменных методов заработной платы и возрастание доли переменной части в общих доходах сотрудника;
- возрастание масштабов применения групповых форм заработной платы и увеличение их доли в общих доходах сотрудника;
- широкое распространение систем платы за знания и компетенции;
- развитие системы гибких льгот.

Исследования ученых[31] показывают, что в условиях постоянно ускоряющегося технического прогресса и глобализации рынков

[31] См.: *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. — С. 255—256.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

решающими *факторами* достижения успеха в долгосрочной перспективе являются:

- *скорость* — способность в максимально короткие сроки удовлетворять потребности клиентов;
- *гибкость* — способность адекватно реагировать на изменения потребностей клиентов и состояния внешней среды;
- *открытость для нововведений* — способность постоянно осваивать новые технологии, выпуск новых видов продукции, применять новые методы управления и т.д.;
- *акцент на коллективную работу* — способность координировать действия и создать атмосферу сотрудничества в больших коллективах.

15.5. РЕГУЛИРОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА. МЕТОДЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

В условиях нерыночной экономики, когда в обществе господствовали преимущественно административные методы управления и единственным собственником в стране являлось государство, оплата труда определялась и регулировалась государством **централизованно** (см. вставку 15.2). Такая политика опиралась на теорию распределения общественного продукта как части национального дохода между работниками в зависимости от количества и качества затраченного ими труда. Как известно, доля оплаты труда в ВВП является важным экономическим показателем; низкая доля может привести к тому, что этот важный показатель утратит свои основные экономические функции. Так, в нашей стране к началу 90-х гг. он перестал быть стимулятором качественного труда и повышения производительности, гарантом сохранения соответствия сложности труда и цены рабочей силы, базой дифференциации оплаты, учитывающей широкий диапазон профессионально-квалификационных различий в труде и т.д. Впоследствии, этот важный экономический показатель стал заметно расти.

Государственное регулирование оплаты труда — осуществление мер, направленных на реализацию принципов соответствия меры труда и меры его оплаты, формирование основной массы доходов и их дифференциацию в соответствии с трудовым вкладом работников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Государство посредством механизма централизованного регулирования воздействует на заработную плату основной части работников в нескольких направлениях:

- установление минимального размера оплаты труда;
- установление мер, обеспечивающих повышение уровня реального содержания заработной платы;
- ограничение удержаний из заработной платы;
- ограничение оплаты труда в натуральной форме;
- установление сроков и очередности выплаты заработной платы;
- введение государственного надзора и контроля за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда и др.

Государственное регулирование оплаты труда в России осуществляется Министерством здравоохранения и социального развития РФ.

Вставка 15.2

Институциональные основы регулирования заработной платы

Основополагающие законодательные акты по регулированию оплаты труда в Российской Федерации:

- *Конвенция МОТ «Об охране заработной платы» от 01.07.49 № 95* (СССР ратифицировала ее в 1961 г.), в ст. 6 констатирует, что «предпринимателям запрещается в какой бы то ни было мере стеснять трудящихся в свободном распоряжении своей заработной платой»[32];
- *Всеобщая декларация прав и свобод 1948 г.* ст. 23: «каждый человек, без какой-либо дискриминации имеет право на равную оплату за равный труд»;
- *Конституция РФ, в ст. 37* — закрепляет «право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного минимального размера оплаты труда»;
- *Трудовой Кодекс РФ, ст. 130* — определяет систему основных государственных гарантий по оплате труда работников.

Переход к рыночным отношениям и появление разных форм собственности (и собственников) расширил границы установления условий договора между работником и работодателем, в том числе и такого важного из них, как оплата труда. Теперь не только госу-

[32] См.: Конвенция МОТ «Об охране заработной платы» от 01.07.49 г. № 95 // МОТ. Конвенции и рекомендации. Т. 1. — Женева,1991. — С. 3—6.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дарство определяет рамочные условия регулирования данного важного условия трудовых отношений между их субъектами, но и работодатель как участник договорных отношений в трудовой сфере получил право на влияние условий оплаты труда через локальные правовые акты предприятия. Это послужило своего рода толчком для перехода от абсолютной централизации в регулировании вопросов, связанных с оплатой труда **на уровень предприятий**.

В России ***регулирование оплаты труда на уровне предприятия*** имеет следующие институциональные основы:

1) общероссийское законодательство о труде, определяющее минимальные гарантии работодателя при найме работника;

2) тарифные соглашения между профсоюзами (или другими организациями, представляющими интересы работника) и союзами работодателей на уровне отрасли или региона;

3) коллективные договора между администрацией предприятия и профсоюзом (или другими представителями работников);

4) индивидуальные трудовые договора или договора гражданско-правового характера с работником.

Вопросы оплаты труда регулируются на различных уровнях при участии представителей работодателей, наемных работников и государства: на национальном — в генеральном соглашении; на отраслевом — в тарифном соглашении; на региональном — в территориальном соглашении; на уровне организации — в коллективном и индивидуальном договорах. Договора более низкого уровня в соответствии с действующим законодательством о труде РФ не могут ухудшать условия договоров более высокого уровня.

Но, несмотря на предоставленную самостоятельность, на предприятиях все же централизованным методом закрепляются нормы, обязательные для субъектов трудовых отношений. Централизованные методы касаются либо самого правового регулирования заработной платы, либо разграничения компетенции и отсылки к локальному или договорному методу. Опыт стран с рыночной экономикой показывает, что это наиболее эффективная форма рыночного регулирования заработной платы работников наемного труда, сочетающая меры государственного воздействия с системой договоров и соглашений. Данная модель представлена на рис. 15.7.

Государственное нормирование — это установление государством таких правовых норм оплаты труда, которые обеспечивают защиту доходов работника, налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда предприятиями, а также доходов фи-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

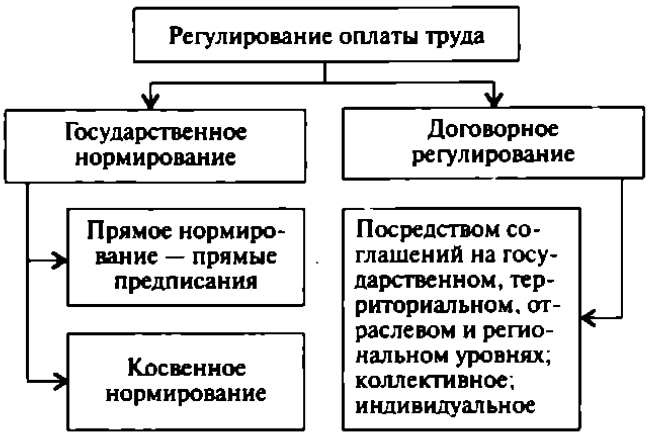


Рис. 15.7. **Методы правового регулирования заработной платы**

зических лиц; закрепляют региональную дифференциацию заработной платы; устанавливают районные коэффициенты и проценты надбавок; устанавливают государственные гарантии по оплате труда и др. Государственное нормирование представляет собой установление государством перечисленных норм оплаты, которые являются обязательными для сторон любого трудового договора.

Метод прямого нормирования (прямые предписания) — это установленное государством нормативное централизованное определение показателей, обязательных для всех предприятий, организаций и учреждений: установление размера минимальной заработной платы не ниже прожиточного минимума; тарификационных разрядов для работников бюджетной сферы; норм, закрепляющих региональную дифференциацию заработной платы, и т.д.

Данный метод позволяет установить нормы и правила для определенных сфер деятельности. К примеру, для бюджетной сферы осуществляется прямое нормирование оплаты труда работников организаций, финансируемых из бюджета, на основе следующих специальных актов:

- Федеральный закон «Об упорядочении оплаты труда работников организации бюджетной сферы»[33] от 02.12.1998 г. № 22-ФЗ.
- Постановление Правительства Российской Федерации «О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки

[33] Впервые было опубликовано в «Российской газете», № 26, 11.02.1999 // СЗ РФ, 15.02.1999. — № 7. — Ст. 869. Изменения, внесенные Федеральным законом от 22.08.2004 № 122-ФЗ, вступили в силу с 01.01.2005 г.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

по оплате труда работников организаций бюджетной сферы» от 06.11.2001 г. № 775[34] и др.

Косвенное нормирование — это влияние государства на размер оплаты труда через налоговые механизмы:

- налоги на доход предприятия (см. вставку 15.3);
- налоги на доход работника (см. вставку 15.4).

Вставка 15.3

Косвенное нормирование через налоги на доход предприятия

В связи с принятием части второй Налогового кодекса РФ и введением Единого социального налога (ЕСН) с 1 января 2005 г.[35] на российских предприятиях предусмотрены обязательные отчисления с заработной платы[36].

Если налоговая база на каждое физическое лицо нарастающим итогом составляет до 28 000 руб., то с суммы начисленной оплаты труда предприятия производят следующие отчисления:

в Фонд социального страхования РФ — 3,2%;

при этом сам Фонд социального страхования начисляет к данному налогу страховку от несчастных случаев в зависимости от категории предприятия в размере 0,2%; 0,4%; 0,7%;

в Фонд обязательного медицинского страхования — 2,8%.Этот налог раскладывается на:

- территориальный фонд обязательного страхования — 2,0%;
- федеральный фонд обязательного страхования — 0,8% и оплачивается на соответствующие счета;

в Пенсионный Фонд — 20% в федеральный бюджет.

Этот налог раскладывается на три составляющие и имеет свои процентные значения, выраженные в цифрах, в зависимости от возраста работника (до и после 35 лет), следующим образом: накопительное страхование, страховой взнос, взнос.

---

[34] Впервые было опубликовано в СЗ РФ, 12.11.2001. — № 46. — Ст. 4365, «Российская газета», № 226, 17.11.2001. Изменения были внесены 02.10.2003 г.

[35] См.: Постановление ФСС РФ «О признании утратившими силу нормативных правовых актов Фонда социального страхования Российской Федерации в связи с введением Единого социального налога (взноса)» от 18.01.2001 г. № 5 // «Нормативные акты по финансам, налогам, страхованию и бухгалтерскому учету». — 2001. — № 3.

[36] Основанием является ст. 241 «Ставки налога», часть 2 Налогового кодекса Российской Федерации от 05.08.2000 г. № 17-ФЗ // СЗ РФ, 07.08.2000 г. — № 32. — Ст. 3340; «Парламентская газета», № 151—152 от 10.08.2000 г.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Оплату ЕСН работодатель осуществляет в налоговую инспекцию, где он зарегистрирован и находится на учете.

Необходимо отметить, что для организаций, индивидуальных предпринимателей и физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями, общая сумма всех налогов составляла 26%. При этом было предусмотрено существование регрессионной шкалы подоходного налога с фонда заработной платы для организаций в случае, если налоговая база на каждое физическое лицо нарастающим итогом составляла более 28 000 руб. Такой налоговый механизм предполагает построение работодателем более продуманной системы оплаты труда на предприятии, облегчающей тяжелое налоговое бремя, и совершенствования технологии оплаты налогов.

Для физических лиц (работников) с 2001 г. и по настоящее время в России обязательные отчисления определены единым пропорциональным налогом.

Вставка 15.4

Косвенное нормирование через налоги на доход работника

С суммы начисленной оплаты труда работника производят следующие отчисления[37]:

подоходный налог — 13%.

профсоюзный Фонд — 1% (если работник состоит в профсоюзе).

Это было сделано в целях ослабления налоговой нагрузки на заработную плату работника и «экономического принуждения» работодателей и физических лиц к уплате этого налога вместо действующей ранее прогрессивной шкалы ставок налога на доходы физических лиц.

Регулирование оплаты труда без вмешательства государства на основе принципа социального партнерства, предполагающее про-

[37] См.: Налоговый кодекс Российской Федерации ст. 224, п. 1. «Налоговые ставки»; Федеральный закон «О введении в действие части второй Налогового кодекса Российской Федерации и внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации о налогах» от 05.08.2000 г. № 118-ФЗ (с изменениями от 27.12.2000 г.; 24.03, 06.08, 15, 30.12.2001 г.; 29.05, 24.07, 24, 31.12.2002 г.; 08, 23.12.2003 г.; 29.07, 18, 22.08, 28.12.2004 г.; 21.07.2005 г.; 03.11, 30.12.2006 г.) // опубликован в «Российской газете» от 10.08.2000 г. № 153—154.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ведение переговоров и заключение соглашений, договоров на разных уровнях, — это еще один правовой метод разрешения соответствия меры труда и меры его оплаты — метод ***договорного регулирования***.

Сейчас предприятия имеют полную самостоятельность в установлении работникам (как рабочим, так и руководителям, специалистам и служащим) оплаты труда. При определении ее размеров исходят из финансовых возможностей предприятий и организаций, и могут учитываться как конкретный вклад работников различных профессий в выполнение работ, связанных с основной деятельностью предприятия, так и условия труда.

При заключении трудового договора работник договаривается с администрацией предприятия, какую сумму денежных средств и на каких условиях он будет получать в виде заработной платы, которая возмещает ему затраты труда и обеспечивает определенный уровень удовлетворения потребностей работника и членов его семьи.

Нормативную базу договорного регулирования оплаты труда на предприятиях в настоящее время составляет Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях» (ст. 13)[38]. На предприятиях процесс регулирования оплаты труда фиксируется в таких локальных нормативных документах, как коллективный и индивидуальный договоры. Эти две правовые формы конкретизируют условия регулирования оплаты труда, которые содержатся в законодательстве, соглашениях и т.д., применительно к конкретным трудовым отношениям в организации.

В соответствии с ТК РФ при оплате труда работников могут применяться тарифные ставки, оклады, а также тарифная/бестарифная система, если предприятие (учреждение, организация) сочтет выбранную систему наиболее целесообразной.

С точки зрения правовой регламентации тарифная система оплаты труда представляет собой совокупность норм (установленных централизованно или локально), обеспечивающих дифференцированную оплату труда в зависимости от сложности выполняемой работы, условий труда, природно-климатических условий выполнения работы, интенсивности и характера труда. Современная та-

[38] См.: Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.1992 г. № 2490-1 // Изменения, внесенные Федеральным законом от 30.12.2001 г. № 196-ФЗ, вступили в силу от 01.07.2002 г. Изменения, внесенные Федеральным законом от 29.06.2004 г. № 58-ФЗ, вступили в силу с 01.07.2004 г.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рифная система оплаты труда в нашей стране императивно сохранилась на предприятиях, финансируемых за счет бюджета.

Ранее тарифные ставки утверждались в централизованном порядке для работников определенных отраслей. К примеру, Постановление Правительства РФ «О дифференциации в условиях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе единой тарифной сетки»[39] от 14.10.1992 г. № 785 утверждает присвоение квалификации по разрядам: врачам — 8—15-й разряд; медицинским сестрам — 4—10-й разряд; учителям — 7—14-й разряд; от простого рабочего до высококвалифицированного — 18 разрядов.

Принципиально иной механизм регулирования оплаты труда для работников российских предприятий, труд которых оплачивается на основе ЕТС, был введен с 01.04.1999 г. Государственное нормирование включает регулирование тарифных коэффициентов, их диапазона и ставки 1-го разряда тарифной сетки только для работников организаций бюджетной сферы, финансируемых из бюджетов субъектов Российской Федерации и муниципальных (местных) бюджетов. В соответствии со ст. 133 ТК РФ при оплате труда на основе тарифной системы размер тарифной ставки (оклада) 1-го разряда единой тарифной сетки не может быть ниже минимального размера оплаты труда. Размер тарифной ставки 1-го разряда ЕТС устанавливается Правительством РФ (табл. 15.13).

Между элементами тарифной системы существует математическая зависимость, с помощью которой можно по значениям отдельных элементов определять значения других, а также рассчитать их средние показатели. Эти показатели могут быть использованы для укрупненного планирования фонда оплаты труда (к примеру, средние тарифные коэффициенты), анализа использования квалификационного состава работников (к примеру, тарифный разряд работников, тарифный разряд работ) и т.д.

Все эти нормы для большинства предприятий не являются обязательными, но могут применяться. Предприятия имеют право воспользоваться ими для рациональной организации оплаты труда таким образом, что тарифная система может быть положена в ос-

[39] Опубликовано в «Российской газете» 28.10.1992 г. и в «Собрание актов Президента и Правительства РФ», от 19.10.1992 г. — № 16. — Ст. 1253. Действие документа в части условий оплаты труда распространяется на российских специалистов и технический (вспомогательный) персонал, привлекаемых к обеспечению деятельности Института ЮНЕСКО по информационным технологиям в образовании (распоряжение Правительства РФ от 06.02.2001 г. № 171-р).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 15.13[40]

Единая тарифная сетка работников бюджетной сферы

Единая тарифная сетка, установленная с 01.12.2001 г. Правительством РФ в соответствии с Постановлением № 775 от 06.12.2001 г.

Разряды оплаты труда	Тарифные коэффициенты	Разряды оплаты труда	Тарифные коэффициенты
1-й	1,00	10-й	2,44
2-й	1,11	11-й	2,68
3-й	1,23	12-й	2,89
4-й	1,36	13-й	3,12
5-й	1,51	14-й	3,36
6-й	1,67	15-й	3,62
7-й	1,84	16-й	3,90
8-й	2,02	17-й	4,20
9-й	2,22	18-й	4,50

Чтобы определить величину тарифной ставки (оклада) работника соответствующего разряда, надо тарифную ставку 1-го разряда (450[41] руб.) умножить на тарифный коэффициент присвоенного работнику разряда.
Тарифные ставки работников бюджетной сферы в 2001 г. закреплены Правительством РФ в следующих размерах:

Разряды оплаты труда	Тарифные ставки (оклады), руб.	Разряды оплаты труда	Тарифные ставки (оклады), руб.
1-й	450	10-й	1100
2-й	500	11-й	1205
3-й	555	12-й	1300
4-й	610	13-й	1405
5-й	680	14-й	1510
6-й	750	15-й	1630
7-й	830	16-й	1755
8-й	910	17-й	1890
9-й	1000	18-й	2025

Примечание: Размеры тарифных ставок (окладов) округлены до целых рублей.

[40] На основе Федерального закона «О тарифной ставке (окладе) первого разряда Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы» от 25.10.2001 г. № 139-ФЗ.

[41] Тарифная ставка (оклад) 1-го разряда Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 06.11.2001 г. № 775.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нову организации вознаграждения за труд на предприятии и утверждена при заключении коллективного договора. Для них тарифная система оплаты труда выполняет роль ориентира при установлении наиболее эффективных форм оплаты труда. В ряде стран тарифные ставки (оклады), как правило, не вводятся государством в централизованном порядке, а устанавливаются путем переговоров и закрепляются в коллективных договорах в рамках отрасли или предприятия в виде иерархии ставок (тарифных сеток) и окладов либо в индивидуальных трудовых договорах.

Таким образом, в условиях рыночной экономики наличие двух методов правового регулирования заработной платы проявляется и в уровнях принятия нормативных актов на предприятии — централизованном и локальном.

На сегодняшний день обязательным для всех предприятий является установление минимального размера оплаты труда (МРОТ). Эта норма жестко регулируется российским законодательством. При этом не существует ограничения в установлении МРОТ на предприятиях.

15.5.1. ПРЕДЕЛЬНО ДОПУСТИМАЯ МИНИМАЛЬНАЯ ГРАНИЦА ОПЛАТЫ ТРУДА

В ст. 133 ТК РФ предусматривается, что месячная оплата труда работника, отработавшего полностью определенную на этот период норму рабочего времени и выполнившего свои трудовые обязанности (нормы труда), не может быть ниже установленного федеральным законом МРОТ.

Во всех случаях в централизованном порядке для работников всех российских предприятий с различной формой собственности обязательно должен быть закреплен и обеспечен МРОТ. Он устанавливается одновременно на всей территории Российской Федерации федеральным законом и не может быть ниже размера прожиточного минимума трудоспособного человека.

В размер МРОТ не включаются доплаты и надбавки; премии и другие поощрительные выплаты; выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, за работу в особых климатических условиях на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные компенсационные и социальные выплаты (ТК РФ, ст. 133).

В нашей стране минимальная заработная плата устанавливается законами о минимальной заработной плате (см. вставку 15.5),

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которая является единой для всей страны, и ее должен выполнять каждый работодатель.

Вставка 15.5

Когда и на основании каких нормативных актов изменялся минимальный размер оплаты труда с 1991 г. до настоящего времени (табл. 15.14).

До 1 октября 1991 г. минимальная заработная плата составляла 70 руб. в соответствии с Постановлением ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС «О повышении минимальной заработной платы рабочих и служащих с одновременным увеличением тарифных ставок и должностных окладов среднеоплачиваемых категорий работников, занятых в производственных отраслях народного хозяйства» от 12.12.1972 г.

Таблица 15.14

Нормативные акты, на основании которых изменялся МРОТ

Дата повышения	*Сумма минимальной з/п, руб.*	*Основание*
С 01.10.91 г.	180	Закон РСФСР «О повышении социальных гарантий для трудящихся» от 19.04.91 г. № 1028-1
С 01.12.91 г.	200	Постановление Правительства РСФСР от 15.11.91 г. № 5
С 01.01.92 г.	342	Закон РСФСР «О повышении минимального размера оплаты труда» от 06.12.91 г. № 1991-1
С 01.06.92 г.	900	Закон РФ «О повышении минимального размера оплаты труда» от 21.04.92 г.[42] № 2704-1
С 01.01.93 г.	2250	Закон РФ «О минимальном размере оплаты труда» от 13.11.92 г. и Постановления Правительства от 06.01.93 г. № 14
С 01.04.93 г.	4275	Закон РФ «О минимальном размере оплаты труда» от 30.03.93 г. № 4693-1
С 01.07.93 г.	7740	Закон РФ «Об индексации минимального размера оплаты труда» от 14.07.93 г. № 5432-1

[42] Введенный в действие с 01.05.1992 г. МРОТ до 900 руб. в месяц был повышен во II квартале 1992 г. в организациях и учреждениях, финансируемых из бюджетных источников, а другие предприятия и учреждения вводили означенный минимум начиная с 01.06. по мере изыскания на эти цели собственных средств.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 15.14

Дата повышения	Сумма минимальной з/п, руб.	Основание
С 01.12.93 г.	14 620	Указ Президента Российской Федерации «О повышении минимального размера оплаты труда» от 05.12.93 г. № 2115
С 01.07.94 г.	20 500	Федеральный закон РФ «О повышении минимального размера оплаты труда» от 30.06.94 г. № 8-ФЗ
С 01.04.95 г.	34 400	Федеральный закон РФ «О повышении минимального размера оплаты труда» от 20.04.95 г. № 43-ФЗ
С 01.05.95 г.	43 700	—"—
С 01.08.95 г.	55 000	Федеральный закон РФ «О повышении минимального размера оплаты труда» от 27.07.95 г. № 116-ФЗ
С 01.11.95 г.	57 750	Федеральный закон РФ «О повышении минимального размера оплаты труда» от 01.11.95 г. № 159-ФЗ
С 01.12.95 г.	60 500	—"—
С 01.01.96 г.	63 250	—"—
С 01.04.96 г.	75 900	Федеральный закон РФ «О повышении минимального размера оплаты труда» от 22.04.96 г. № 40-ФЗ
С 01.01.97 г.	83 490	Федеральный закон РФ «О повышении минимального размера оплаты труда» от 09.01.97 г. № 6-ФЗ
С 01.01.98 г.	83,49	Федеральный закон РФ «О повышении минимального размера оплаты труда» от 01.01.98 г.
С 01.07.00 г.	132	Федеральный закон РФ «О повышении минимального размера оплаты труда» от 19.06.2000 г. № 82-ФЗ
С 01.01.01 г.	200	—"—
С 01.07.01 г.	300	—"—
С 01.01.02 г.	450	Федеральный закон РФ «О повышении минимального размера оплаты труда» от 19.06.2000 г. № 82-ФЗ
С 01.10.03 г.	600	Федеральный закон «О внесении изменения и дополнений в Федеральный закон "О минимальном размере оплаты труда"» от 01.10.2003 г. № 127-ФЗ
С 01.01.05 г.	720	Федеральный закон «О внесении изменений в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда"» от 29.12.2004 г. № 198-ФЗ
С 01.01.05 г.	800	—"—
С 01.05.06 г.	1100	—"—
С 01.09.07 г.	2300	Федеральный закон от 19.06.2000 г. № 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» (с изм. от 20.04.2007 г.)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Государственное регулирование оплаты труда во многих странах предусматривает законодательно установленный уровень минимальной заработной платы.

В коллективных или индивидуальных трудовых договорах фиксируется основная часть заработной платы (тарифные ставки и сетки рабочих и должностные оклады). На их уровень оказывает влияние государственный общенациональный минимум заработной платы. Он существует во многих странах, например в США, Франции, Испании, Канаде, Бельгии, Португалии, Австралии, Новой Зеландии, Израиле; вместе с тем имеется немало стран (ФРГ, Италия, Швейцария, Австрия, Норвегия, Дания, Ирландия) где отсутствуют общенациональный минимум заработной платы.

В ряде стран минимальная заработная плата величина приближенно равна прожиточному уровню в стране. Так как работники имеют узаконенный реальный заработок, на который можно существовать и жить, то они стараются меньше работать, это и есть одно из возможных проявлений оппортунистического поведения по отношению к работодателю. Поэтому эти государства принимают решения об отмене минимальной заработной платы и введении различного рода пособий и льгот, субминимума для молодежи и т.д.

В России эти методы еще невозможно применить из-за малой величины МРОТ. В связи с тем, что величина МРОТ несравнимо мала по сравнению с прожиточным уровнем, то, для нашей страны она является пока лишь расчетной величиной и используется для:

- начисления пособий для женщин по уходу за ребенком до 1,5 лет (2 минимальных оклада);
- различного рода административных штрафов с работодателей (за просрочку заработной платы, за незаконное увольнение работника, за моральный ущерб и т.д.);
- начисления штрафов водителям;
- начисления стипендии (2 минимальных оклада) и др.

В настоящий момент российское законодательство устанавливает, что МРОТ должен быть не ниже размера прожиточного минимума трудоспособного человека. Однако эта норма пока может вводиться лишь определенными федеральными законами и поэтапно в силу экономических причин. Первым таким нормативным актом в 2001 г. был Закон г. Москвы «О городском минимуме оплаты труда»[43], в соответствии с которым введено понятие городского минимума, который является социальной

[43] Закон принят Московской городской Думой 07.12.2001 г. № 69.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нормой и представляет собой минимальную сумму выплат работнику, отработавшему месячную норму рабочего времени, установленную законодательством РФ. Основой для определения городского минимума оплаты труда на предприятиях является величина прожиточного минимума в Москве. Прожиточный минимум в Москве — стоимостная оценка потребительской корзины, а также обязательных платежей и сборов, определяемых в соответствии с законодательством РФ и законодательством Москвы. Величина городского минимума оплаты труда работников публикуется Правительством Москвы в официальных изданиях. На I квартал 2002 г. он составил для трудоспособного населения 2852 руб. 99 коп.[44]

Настоящий Закон распространяется на всех работодателей в соответствии с Законом г. Москвы «О социальном партнерстве» от 22.10.1997 г. № 44, за исключением организаций, полностью финансируемых из федерального бюджета.

На российских предприятиях актуальным является вопрос выплаты заработной платы своим работникам. Эффективные меры, гарантирующие соблюдение сроков и порядка выплаты заработной платы, должны включать привлечение работодателя ко всем видам ответственности.

15.5.2. ПОРЯДОК, СРОКИ ВЫПЛАТЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ВЫПЛАТЫ

В первой половине 90-х гг. XX в. задержка заработной платы на российских предприятиях стала носить массовый характер, приняла затяжной характер и длилась в течение нескольких месяцев.

Несмотря на то что за задержку выплаты работникам заработной платы и другие нарушения оплаты труда для работодателя наступает ответственность, которая носит административный, уголовный и материальный характер, привести в исполнение решение суда за вышеперечисленные нарушения в данных экономических реалиях не было возможности. Императивные нормы в этой ситуации попадают в институциональные ловушки и не действуют, так как невыплата и задержка заработной платы зачастую связаны, к примеру, с тем, что на счетах предприятий нет средств. Возникла острая необходимость в более эффективных мерах, гарантирующих

[44] См.: Постановление Правительства Москвы «Об установлении величины прожиточного минимума в городе Москве за I квартал 2002 года» от 14.05.2002 г. № 348-ПП.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

соблюдение сроков выплаты заработной платы в рыночных условиях.

Во-первых, надо предоставить работнику **законное право приостановить свою работу**, если работодатель не выплачивает ему заработную плату. Работник вправе защищать свою заработанную денежную сумму всеми законными средствами. Такой позитивный опыт есть в других странах. К примеру, в Португалии «работник имеет право либо приостановить трудовой контракт, либо потребовать его прекращения с выплатой соответствующих компенсаций. При этом приостановка трудового договора не лишает работника права на получение задержанной заработной платы с процентами. В этот период работник даже имеет право устроиться на другую работу, и это не отражается на правах в отношении прежнего нанимателя»[45].

Теперь такая концептуальная норма содержится в ст. 142 ТК РФ, регулирующей право работника приостанавливать свою работу в случае невыплаты заработной платы более 15 дней. Это означает, что работник должен находится на своем рабочем месте, но может не выполнять свои трудовые обязанности. Покидать рабочее место по своей инициативе он не должен, поскольку в любое время ему может быть выплачена заработная плата, и он должен будет приступить к выполнению своей трудовой функции.

Во-вторых, более эффективной мерой было бы **установление обязанности уплачивать пени за каждый день задержки оплаты труда**, не ориентируя при этом работника на прекращение работы. Этот вариант правового решения борьбы с задержкой заработной платы больше соответствует рыночному характеру трудовых отношений между работником и работодателем, чем предоставление работнику права прекращения/приостановления работы.

Трудовое законодательство России предусмотрело такого рода меру, связанную с уплатой процентов при нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, в ст. 236 ТК РФ «Материальная ответственность работодателя за задержку выплаты заработной платы». Эта денежная компенсация предоставляется в размере не ниже $^{1}/_{300}$ действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка РФ от не выплаченных в срок сумм за каждый день задержки, начиная со следующего дня

[45] Это законодательно урегулировано в португальском Законе от 1986 г. № 17 // См.: Киселев И.Я. Зарубежное трудовое право: Учебник для вузов. — М.: Издательская группа НОРМА—ИНФРА-М, 1998.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно.

В-третьих, за виновные действия в случае задержки выплаты руководитель организации может привлекаться к установленной законодательством к **уголовной ответственности**.

Вставка 15.6

Справка

Невыплата свыше двух месяцев заработной платы, пенсий, стипендий, пособий и иных установленных законом выплат, совершенная руководителем предприятия, учреждения или организации, независимо от форм собственности из корыстной или иной личной заинтересованности, наказывается штрафом в размере от 100 до 200 МРОТ или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного до двух месяцев, либо лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до пяти лет, либо лишением свободы на срок до двух лет.

Источник: Уголовный кодекс, ст. 145, п.1.[46]

Правовые рамочные условия, регулирующие оплату труда, устанавливаемые законом, должны быть обеспечены действенными гарантиями общеобязательного характера: государство, осуществляя функцию защиты работников при регулировании выплаты заработной платы, централизованным методом через законодательство вводит императивные указании по данному вопросу. Это прежде всего касается порядка и сроков выплаты заработной платы работникам.

Порядок включает в себя извещение работников в письменной форме о составных частях заработной платы и общей денежной сумме за соответствующий период.

Сроки определены ст. 136 ТК РФ, в соответствии с которой выплата производится не реже чем каждые полмесяца. Поэтому практику выплаты заработной платы за больший период времени, чем это предусмотрено законом, следует признать необоснованной. Только для отдельных категорий работников законодательством могут быть установлены другие сроки выплаты заработной платы.

Заработная плата за все время отпуска выплачивается не позднее чем за три дня до его начала, а при совпадении дня выплаты с

[46] См.: «Российская газета» от 17.03.1999 г.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

выходным или нерабочим днем — накануне этих дней. В коллективных договорах и соглашениях стороны трудовых отношений могут предусмотреть иные способы охраны заработной платы.

Установление *дня выплаты* заработной платы регулируется утвержденными правилами внутреннего трудового распорядка организации, коллективным и трудовым договорами.

РЕЗЮМЕ

В экономической теории существуют *две основные концепции определения природы заработной платы*: «заработная плата есть цена труда» и «заработная плата — это денежное выражение стоимости товара "рабочая сила"». Кроме того, в зарубежной экономической литературе представлены многие другие теории определения природы заработной платы: теория «рабочего фонда» И. Бантама, Т. Мальтуса и Дж. Милля, производительная теория заработной платы Г. Кэрри, теория предельной производительности Дж. Кларка и Дж. Кейнса и др. В Конвенции № 95 и Рекомендации № 85 Об охране заработной платы (1949 г.) МОТ также дано определение заработной платы.

В настоящее время выделяют *три модели определения заработной платы*: в первой из них размер зарплаты определяется в рыночном договоре между работодателем и наемным работником, во второй происходит коллективное определение зарплаты, а в третьей заработная плата нормируется государством.

Централизованное и локальное регулирование составляют основу разработки и принятия законодательных актов, регулирующих условия оплаты труда. Основной особенностью современного периода является существенное сужение сферы централизованного регулирования оплаты труда. В условиях рыночной экономики центр тяжести в правовой регламентации оплаты труда смещается в сферу локального регулирования. Объем централизованного регулирования зависит от правовой формы организации производства. Кроме этого, государство централизованным способом оставляет за собой право установления лишь минимальных гарантий в сфере труда и его оплаты, а также право контроля.

Методы правового регулирования оплаты труда имеют императивную и диспозитивную направленность. Методы государственного нормирования прямого и косвенного назначения обязательны для исполнения сторонами трудовых отношений. Метод

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

договорного регулирования подразумевает создание таких норм, которые служат улучшению условий оплаты труда и не должны ухудшать предписанных норм государственного нормирования.

При регулировании оплаты труда важно принятие мер по достижению нижней границы размера оплаты труда минимального прожиточного уровня, а также по полной выплате заработной платы. В современных условиях государство, осуществляя социальную функцию защиты граждан при регулировании оплаты труда, прежде всего сняло существовавшее ранее верхнее ограничение ее размера и установило запрет на дискриминацию при установлении и изменении размеров оплаты труда работника.

Система вознаграждений, которая используется в организации, является элементом социально-трудовых отношений. Система вознаграждения складывается из *трех элементов*: основная оплата труда (базовая зарплата), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы) и социальные выплаты или льготы (бенефиты). Существуют традиционные и нетрадиционные системы вознаграждений. Одной из важных систем вознаграждения является система коллективного премирования работников. К современным системам коллективного премирования работников относятся системы Скэнлона, Раккера, «Импрошейр», которые получили широкое распространение на предприятиях развитых стран.

В целях обеспечения *эффективности* премирования необходимо, чтобы сумма поощрения составляла лишь часть денежных средств (экономии), полученных работодателем дополнительно после введения премиальных систем оплаты труда.

Применение премиальной системы экономически целесообразно прежде всего при условии, что экономия на условно-постоянных расходах перекрывает затраты на премирование и часть ее направляется на снижение себестоимости.

Основными признаками *неэффективности* системы вознаграждений являются рост текучести кадров, преобладание «уравниловки» в оплате труда, ухудшение показателей, характеризующих бизнес-процессы, ухудшение морально-психологического климата.

Скорость, гибкость, открытость для нововведений и акцент на коллективную работу являются *решающими факторами* достижения успеха в долгосрочной перспективе.

Организация заработной платы включает построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, а также совокупность составных элементов (нормирование, тарифная система, премии, доплаты и надбавки).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Существует *два основных метода* организации заработной платы — на основе тарифной системы и так называемая бестарифная модель заработной платы, основанная на применении «вилки» соотношений в оплате труда разного качества и на договоре между работодателем и работником. Существует две основные формы оплаты труда работников: повременная и сдельная — и их разновидности.

Увеличение переменной части заработной платы в ее структуре позволит повысить эффективность системы вознаграждения на предприятии. Резервами эффективности вознаграждения за труд могут служить выявление оптимальных критериев оценки трудовой деятельности; нивелирование субъективизма в поведении руководителей при определении уровня оплаты труда; сочетание системы оплаты по заслугам и темпов роста заработной платы со стоимостью жизни и др.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте сущность заработной платы. Каковы основные функции заработной платы, их существо и механизмы реализации?
2. Как изменялись взгляды российских экономистов на природу заработной платы в связи с изменением ориентиров социально-экономической политики государства?
3. Как соотносятся между собой вознаграждение за труд и заработная плата?
4. Обоснуйте необходимость обеспечения связи размеров заработной платы с затратами и результатами труда. Охарактеризуйте механизмы реализации названного принципа организации заработной платы.
5. Каковы основные элементы организации оплаты труда на предприятии? Дайте сравнительный анализ сущности, особенностей и назначений современных форм и систем заработной платы.
6. Могут ли дополнительные выплаты и льготы превышать основную заработную плату и почему?
7. Оцените преимущества и недостатки систем заработной платы с распределенным предпринимательским риском.
8. Охарактеризуйте проблему задолженностей по заработной плате.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

9. Для чего существует государственный минимум оплаты труда и зачем он устанавливается?

10. Что такое государственное нормирование оплаты труда? В чем состоят особенности договорного регулирования оплаты труда?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Волгин Н.А.* Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения). — М.: Экзамен, 2003.
2. *Генкин Б.М.* Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник для вузов. — 2-е изд., изм. и доп. — М., 2004.
3. Доходы и заработная плата: проблема формирования, распределения, регулирования / Под ред. Н.А. Волгина. — М.: РАГС,1999.
4. *Жуков А.Л.* Регулирование заработной платы в соглашениях и коллективных договорах: Учебное пособие. — М.: МИК, 2006.
5. *Жуков А.Л.* Регулирование и организация оплаты труда. — М.: МИК, 2002.
6. Зарплата и расплата: проблемы задолженности по оплате труда / Под ред. Т. Малевой; Моск. Центр Карнеги. — М., 2001.
7. Заработная плата в России: эволюция и дифференциация. Монография под ред. В.Е.Гимпельсона, Р.И.Капелюшникова; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2007.
8. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Отв. ред. А.М. Куренной, С.П. Маврин, Е.Б. Хохлов. — 2-е изд., доп. – М.: Издательский Дом «Городец», 2007.
9. Конвенция МОТ № 95 «Об охране заработной платы» от 01.07.49 г. // Международная организация труда. Конвенции и рекомендации. Т. 1. — Женева,1991.
10. Милкович Дж.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман: пер. с англ. (И.Л. Белоус и др.). — М.: Вершина, 2005.
11. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2001.
12. Постановление Правительства РФ «О дифференциации в условиях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе единой тарифной сетки» от 14.10.1992 г. № 785 // «Российская газета», от 28.10.1992 г.
13. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (с изм. от 25.06.02). Гл. IV «Оплата труда» // СЗ РФ от 7.01.02 (Часть I). — № 1. — Ст. 3.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

14. Управление персоналом: Учебник для студентов вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. — М.: Издательский центр «Академия», 2000.
15. Экономика труда: Учебник / Рофе А.И., Галаева Е.В., Лавров А.С., Стрейко В.Т. // Под ред. проф. А.И. Рофе. — М.: Изд-во «МИК», 2007.
16. *Яковлев Р.А.* Оплата труда в организации. — М.: МЦФЭР, 2003.
17. *Efficiency Wage Models of the Labor Market / George A. Akerlof, Janet L. Yellen.— Cambridge University Press, The Pitt Building, Trumpington Street, CB2 1RP, 1986.*
18. *Lazear, Edward P. Personnel Economics (The Wicksell lectures; 1993). Massachusetts Institute of Technology*, 1995.
19. *Lazear E.P. Personnel Economics for Managers / E.P. Lazear. Copyright 1998 — Chapter 14. Nonmonetary Compensation (pp. 377—407); Chapter 15/ Benefits.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел VII

ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ АНАЛИЗА И РЕГУЛИРОВАНИЯ

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 16

СИСТЕМА ИНФОРМАЦИИ О ПЕРСОНАЛЕ. КОНТРОЛЛИНГ И АУДИТ В ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

В концепции данного учебника, охарактеризованной во введении и первой главе, отмечена принципиальная значимость процедур конкретного измерения, анализа, аудита и контроллинга социально-экономических явлений и процессов, составляющих проблемное пространство экономики персонала, так как ее отличительной чертой является акцент на анализе экономической эффективности принимаемых решений, а также на анализе соотношения их социальной и экономической эффективности. Поэтому важнейшей составной частью учебника является данный раздел, в котором освещены следующие вопросы: 1) методические и организационные подходы к информационному обеспечению решения проблем в сфере экономики персонала; 2) трудовые показатели: методика формирования, отбора и использования; 3) информационные технологии в управлении персоналом; 4) основные сложности в использовании информации о персонале; 5) методические подходы к проведению контроллинга и аудита персонала.

16.1. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА

16.1.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ИНФОРМАЦИОННОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

Основной движущей силой современного постиндустиального общества являются информация и знания.

Это утверждение в полной мере относится к сфере труда, трудовых отношений и их важнейшей составляющей — управлению персоналом. До сих пор многие придерживаются той точки зрения,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

что управление персоналом — это искусство, а не наука. Однако экономические реалии, т.е. рост издержек на персонал в общем объеме операционных затрат многих предприятий, увеличение разрыва между рыночной и балансовой стоимостью компаний и др., заставляют аналитиков и практиков искать рациональные обоснования решений в области управления человеческими ресурсами. Попытаемся разобраться, на основании каких данных могут приниматься решения по управлению персоналом и оцениваться его эффективность.

Под информационным пространством в экономике персонала мы будет понимать совокупность данных о качественных и количественных характеристиках персонала, о профессиональной деятельности занятых на предприятии, а также о службе управления персоналом и процессах по управлению персоналом, т.е. о внутреннем рынке труда. Вместе с тем в сферу информационных интересов любого предприятия /организации входит и внешний рынок труда, т.е. трудовая сфера, трудовые отношения в окружающей предприятие экономической среде.

Информационное пространство, как правило, представляет собой определенный набор, или систему показателей. Исследуя систему показателей всегда следует иметь в виду, что трудовая деятельность представляет собой сложный объект для изучения и статистического наблюдения. В центре ее находится человек с его уровнем образования, квалификации, социальным статусом, ценностными установками и трудовыми ориентирами, социально-демографическими характеристиками. Важным объектом исследования являются также предприятия, на которых происходит трудовая деятельность. Но информация, полученная при исследовании предприятий, не позволяет учесть полные масштабы предложения труда, потому что за ее границами остаются люди, не имеющие, но ищущие работу, и неформальная, незарегистрированная трудовая деятельность. Исследования индивида, в свою очередь, не позволяют дать полный анализ использования рабочего времени. К тому же требует отдельного изучения деятельность институциональных структур в сфере труда, профессиональных союзов, организаций работодателей и т.д.

Иногда в литературе можно встретить характеристику этих двух направлений информационного обеспечения как информационное обеспечение на макро- и микроуровне. Такое определение можно принять с учетом того, что информация о сфере труда и занятости в целом собирается и изучается как на микро- так и на макроуров-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

не и используется как для разработки и государственной политики, так и для кадровой стратегии отдельных фирм. При этом она анализируется не как информация об индивидуальном спросе или индивидуальном предложении труда, а как статистическая совокупность данных о процессах, происходящих в сфере труда.

В последнее время в микроэкономической теории усиленно разрабатываются проблемы, связанные с неполнотой или асимметрией информации на рынке, в том числе на рынке труда. Асимметричная информация возникает, когда один из участников рыночной сделки, продавец или покупатель, имеет больше информации о качестве продукта или услуги. Такая ситуация характерна и для рынка труда. Работники часто информированы о своих возможностях и производительности лучше работодателя, и, наоборот, они не знают о реальных намерениях работодателя, и это может приводить к неэффективному функционированию рынка труда. Анализ этой проблемы привел к появлению теории эффективной заработной платы, один из выводов которой объясняет существование безработицы на рынке труда. Неполнота и неопределенность информации также являются одной из причин сегментации рынка труда на первичный и вторичный секторы, что приводит к объяснению важнейших феноменов в трудовом поведении, кадровой политике. Это формирует новый контекст в информационном обеспечении трудовой сферы.

Из этого следует, что анализ трудовой сферы в целом, и в рамках предприятия, в частности, возможен только на основе учета ее глубокой специфики, комплексного использования различных источников и методов получения информации.

Основные источники получения данных о трудовой деятельности:

1) административная статистика;

2) мониторинги деятельности предприятий и организаций;

3) выборочные обследования работников предприятий;

4) социологические опросы различных групп населения и работников в рамках предприятий и организаций;

5) выборочные обследования домашних хозяйств;

6) переписи населения;

7) сеть избирательных источников.

В России основными институтами, являющимися источниками информации о сфере труда, являются Федеральная служба государственной статистики (Росстат); Министерство здравоохранения и социального развития РФ; Государственная инспекция по труду;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

правительственные и административные органы; объединения профсоюзных организаций, предприятия, организации; научно-исследовательские учреждения, центры изучения общественного мнения, университеты.

Источником базовой информации о сфере труда является Росстат РФ, который использует в основном ежемесячные и ежеквартальные отчеты предприятий и государственных организаций и обобщает их с такой же периодичностью. В 1985 г. были приняты 160-я Конвенция МОТ «О статистике труда» и 170-я Рекомендация МОТ «О статистике труда», определившие, используя опыт многих стран мира, основные направления сбора и анализа информации в сфере труда. Эти документы (Россия входит в число стран, их ратифицировавших) определяют следующие основные разделы статистики труда:

- статистика экономически активного населения, занятости, безработицы и неполной занятости;
- статистика заработной платы и продолжительности рабочего времени;
- индексы цен на потребительские товары;
- статистика стоимости рабочей силы;
- статистика расходов и доходов домашних хозяйств;
- статистика производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- статистика трудовых конфликтов;
- статистика производительности.

В Конвенции и Рекомендации сформулированы также рекомендации для каждого из разделов статистики труда по периодичности сбора информации и по основным категориям анализа (пол, возраст, профессия и т.д.).

В этих документах содержатся основные положения и рекомендации о статистической (информационной) инфраструктуре, необходимой для сбора и обработки статистики труда. Основные элементы такой национальной статистической (информационной) инфраструктуры должны включать:

- всеобъемлющий реестр учреждений или предприятий в целях обследований или переписей;
- координированную систему проведения обследований или переписей учреждений или предприятий;
- механизм проведения на национальном уровне постоянных и координируемых серий обследований домашних хозяйств или отдельных лиц;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- доступ для статистических целей, при необходимых гарантиях сохранения конфиденциальности, к данным административного учета (документация служб занятости, органов социального обеспечения, служб инспекции труда).

Важным элементом такой инфраструктуры должно быть также наличие надлежащих стандартных классификаций, сопоставимых со стандартными международными классификациями.

Вставка 16.1

Международные стандартные классификаторы в трудовой сфере

Большое внимание разработке таких классификаций, а также определению содержания основных применяемых терминов и понятий уделяет Международная конференция статистиков труда, которая регулярно проходит под эгидой МОТ.

Резолюции этих конференций создают единую международную методологическую базу для статистики труда.

В международной практике для исследования трудовой деятельности применяются три основные классификации: отраслей, профессий, статуса занятости.

Международная стандартная отраслевая классификация всех видов экономической деятельности (*ISIC*) упорядочивает предприятия по сферам деятельности исходя из характера производимой продукции или предоставляемых услуг.

Международный стандартный классификатор профессий (*ISCO*) группирует профессии по четырем уровням. Критерием группировки служит сходство квалификации, требуемой для выполнения работы на данном рабочем месте, в квалификации учитывается ее уровень и специализация. В свою очередь, для определения уровня квалификации международный стандартный классификатор профессий опирается на Международную стандартную классификацию образования (*ISCED*).

Международная классификация статуса занятых (*ICSE*) предусматривает учет экономически активного населения по шести группам. С 1993 г. Россия также начала использовать методологические принципы международной классификации статуса занятых.

Итак, информация о персонале может быть получена предприятиями из ряда различающихся по методологии получения информации источников. В числе названных ранее источников четыре первых (административная статистика, мониторинги деятельности предприятий и организаций, выборочные обследования работ-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ников предприятий, социологические опросы различных групп населения и работников в рамках предприятий и организаций) непосредственно способствуют их интересам в информационном обеспечении решения задач по эффективному формированию и использованию персонала.

В то же время, и это очень важно, по своей сути информация о персонале компании может быть нестандартизированной, закрытой и предназначаться только для внутреннего пользования, так как с точки зрения объективной экономической действительности информация о персонале необходима для оценки: 1) соответствия кадровой политики общей стратегии развития компании, ее конкурентоспособности; 2) эффективности «клиентской» работы кадровых подразделений; 3) операционной эффективности кадровых подразделений. Это целеполагание делает ее предметом коммерческой тайны. Согласно законодательству большинства стран мира раскрытие информации о сотрудниках и управлении персоналом не является обязательным требованием, предъявляемым к внешней отчетности. Тем не менее в последние годы некоторые западные компании в США и Европе на добровольной основе публикуют такие данные.

Рассмотрим подробнее основные источники информации.

Административная статистика — это данные статистической отчетности предприятий и организаций многих других субъектов экономической деятельности органов государственного управления. В России административная статистика до последнего времени была основным источником информации. Административная статистика, характеризующая персонал фирм и организаций, построена, прежде всего, на основании данных Росстата — базового источника данных этого типа.

Основу классификации статистических данных Росстата о составе рабочей силы, экономической активности, оплате труда, отработанном времени и других показателей составляют определения, принятые международными конференциями Статистиков труда, и рекомендации МОТ; при этом учтены национальные особенности России. Охарактеризуем основные из этих видов (типов) данных.

Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности предоставляют юридические лица, их обособленные подразделения органу государственной статистики по месту, установленному территориальным органом Госкомстата России (форма № 1-Т — годовая). В них включены среднесписочная чис-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ленность работников; фонд заработной платы, начисленной работникам списочного состава и внешним совместителям; выплаты социального характера работникам и совместителям в разрезе основной и не основной деятельности по отраслям народного хозяйства (промышленное производство, лесоводство, железнодорожный транспорт, морской транспорт и др.).

Сведения о составе работников, замещающих государственные должности (пол, возраст, образование и стаж работы), которые представляют в Росстат, федеральные органы государственной власти и другие государственные органы федерального уровня и государственные органы субъектов Российской Федерации, территориальные органы федеральных органов исполнительной власти, суда, органы прокуратуры, систематизированы в разрезе категорий и групп должностей (форма № 1-ГС — единовременная). Аналогичным образом построена информация о составе работников, замещающих муниципальные должности.

Сведения о дополнительном профессиональном образовании федеральных государственных служащих по направлениям (наукам) и по видам учебных заведений содержит форма № 2-ГС — годовая.

Распределение численности работников по размерам заработной платы представлено в форме № 1 (единовременная), которая включает в себя структурированный по диапазону размер заработной платы и численности работников.

Сведения о просроченной задолженности по заработной плате содержатся в форме № 3-Ф (месячная).

Состав затрат организации на рабочую силу отражен в форме № 1 (рабочая сила), которая характеризует данные о численности работников, отработанном и оплаченном времени. Оплата за отработанное время структурирована по семи позициям, включающим сведения о традиционных элементах оплаты труда, а также оплату за неотработанное время, единовременные поощрительные выплаты, оплату питания и др. В расходы организации на социальную защиту работников принято включать взносы в социальные, пенсионные фонды, страховые платежи, выходные пособия и др.

Становление нового экономического уклада, вызвавшего трансформацию социально-трудовых отношений, не могло не сказаться на трудовом поведении работников, вызвав, в частности, согласие или несогласие с преобразованиями, которые предопределили различные формы протестного поведения. Поэтому Росстат ведет сбор сведений о приостановке (забастовке) и возобновлении

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работы трудовых коллективов в разрезе их продолжительности, численности участвующих, масштабности потерь (форма № 1-ПР — месячная).

Ряд форм административной статистики дает представление о конкретных факторах, определяющих состояние условий труда на предприятиях (шум, вибрация, запыленность и др.), численности персонала, затронутого их влиянием, о конкретных видах льгот и компенсациях за работу в этих условиях, а также о численности пострадавших и числе дней их нетрудоспособности. Эти сведения содержатся в формах № 1-Т (условия труда) — годовая и № 7 (травматизм) — годовая.

Мониторинговые исследования как источник данных для изучения оценки персонала, охватывают, к примеру, деятельность промышленных организаций в социально-трудовой сфере (форма № 1-мониторинг — квартальная (от 23.05.02 г.). Этот мониторинг позволяет получить сведения, которые не представлены в данных единовременных обследований и текущей статистической отчетности: сведения о доходах по акциям, о движении работников и наличии вакансий и др. Мониторинг проводится по ограниченному кругу предприятий, представляющих основные отрасли экономики (машиностроение и металлообработку, деревообрабатывающую, текстильную, пищевую, металлургию и др.).

Мониторинг на предприятиях России проводит также Центр «Труд-мониторинг». Этот мониторинг включает пять блоков: в первом представлены общеэкономические показатели, второй характеризует количество занятых, использование рабочего времени, движение и подготовку кадров, третий — условия и охрану труда, льготы и компенсации за работу в неблагоприятных условиях, четвертый — оплату труда, пятый — социальные льготы, пособия и выплаты. В мониторинге также отслеживаются показатели, характеризующие трудовые отношения на предприятиях (коллективные переговоры и договора, забастовки и т.д.).

Основные *преимущества* административной статистики:

- позволяет получить сравнительно дешевую информацию;
- постоянство информации позволяет следить за продолжительностью и динамикой процессов за любой период, начиная со времени начала учета;
- в границах учитываемой совокупности можно получать информацию по конкретным группам без погрешности в выборке;
- административная статистика позволяет судить об эффективности работы государственных органов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основные *недостатки* административной статистики:

- охватывает зарегистрированный контингент только формально, в соответствии с принятыми правилами;
- испытывает воздействия изменения правил регистрации (законодательства, правил выплаты пособий и т.д.);
- не позволяет получить комплексную информацию по индивидуальному объекту.
- чем неорганизованнее ее рынки труда (а это характерно для развивающихся стран и частично для стран с переходной экономикой), тем более ограниченную информацию предоставляет.

Выборочные обследования предприятий, в первую очередь, позволяют получить информацию о трудовой деятельности с точки зрения эффективности организации производственных процессов, а также являются единственным источником информации о внутренних рынках труда. С помощью таких обследований нельзя проводить анализ неформального рынка труда, они также не дают полного представления о трудовой деятельности работника, так как ограничивают ее предприятием и не фиксируют вторичную занятость, если она не связана с этим же предприятием. Как правило, обследования проводятся среди наемных работников средних и крупных предприятий организованного сектора экономики.

Достоинства выборочных обследований предприятий:

- позволяют провести анализ взаимосвязи занятости, отработанного рабочего времени и полученного полного вознаграждения, включающего заработную плату, а также другие денежные и неденежные формы вознаграждения за труд;
- избирательность;
- возможность их планирования и проведения по определенным экономическим секторам (по отраслям, по группам предприятий, классифицированных по форме собственности, организационно-правовой форме регистрации, по количеству занятых и т.д.).

Примером специального опроса может служить **«Октябрьский опрос» МОТ** — всемирное ежегодное обозрение заработной платы и отработанного времени по 159 специальностям, с группировкой по полу, возрасту, профессии (см. вставку 16.2).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вставка 16.2

«Октябрьский опрос» МОТ

В октябре каждого года МОТ проводит обследование часовой заработной платы и нормальных часов работы взрослых работников в разрезе 41 профессии, месячного жалованья и нормальных часов работы в разрезе 7 профессий, а также розничных цен по 39 потребительским товарам. Данные получают по основным городам различных стран от национальных статистических органов на основе анкеты, рассылаемой МОТ. Октябрьское обследование было начато в 1924 г. на основе рекомендаций Первой международной конференции статистиков труда 1923 г. Результаты обследования ежегодно публикуются в «Бюллетене трудовой статистики» Международного бюро труда, выпуск за II квартал.

В России с 1995 г. проводится специальное обследование предприятий с целью выяснения состава затрат на рабочую силу на основе Международной классификации затрат на рабочую силу и соответствующей резолюции 11-й Международной конференции статистиков труда.

Особое место в последние годы в информационном обеспечении управления социально-трудовыми отношениями занимают выборочные обследования домохозяйств и населения относительно проблем занятости. Они проводятся Росстатом ежеквартально в региональном разрезе и позволяют получить информацию о текущем состоянии экономической активности, формах, времени и доходности занятости, о дополнительной работе, экономической неактивности и трудовых намерениях населения, что необходимо учитывать в кадровой политике предприятия.

Помимо государственных органов сбор и анализ информации проводят научно-исследовательские учреждения: Всероссийский Центр изучения общественного мнения, чьи регулярные опросы являются основным источником для анализа изменений ценностных установок и трудовых ориентаций населения, Институт труда и страхования, институты Российской Академии наук.

Информационное обеспечение трудового посредничества заключается в предоставлении информации о существующих вакансиях рабочих мест и о предложении рабочей силы, а также в профессиональной информации о существующих профессиях, необходимой квалификации и профессиональной подготовке, о правах работников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Так как информация о возможностях трудоустройства и о наличии предложения рабочей силы имеет постоянный значительный спрос, в том числе платежеспособный, то такие информационные услуги оказываются как бесплатно, так и на платной основе, т.е. происходит продажа информации, и, соответственно, формируется рынок информации, или рынок информационных услуг при трудовом посредничестве.

Основными банками информации при трудовом посредничестве располагают государственная служба занятости; негосударственные, в том числе коммерческие, организации, занимающиеся трудовым посредничеством; средства массовой информации; учебные заведения.

Необходимо подчеркнуть еще раз, что несмотря на отмеченные преимущества и недостатки каждого источника информации, они дополняют друг друга, и для комплексного представления о сфере труда и предприятия необходимо использование всех источников.

16.1.2. ТРУДОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ: МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Основой любой информационной системы, как известно, являются показатели — числа, представляющие количественное выраженные величины определенных качеств или свойств объекта, явления или процесса. Информационное обеспечение управленческих решений в сфере экономики персонала основано на использовании **трудовых показателей** — численных характеристик отдельных сторон персонала (качеств персонала или параметров его деятельности).

Различают абсолютные (отдельные числа, суммы, разности) и относительные показатели (показатели отношений — частное двух других показателей), которые делятся на три типа: 1) *показатели отдельных членов группы*; они представляют информацию о внутренней структуре определенной группы (например участие отдельной группы сотрудников в общем составе персонала); 2) *показатели отношений*; здесь сопоставляются два различных признака (например уровень высшего образования на каждого работника); 3) как показатели используются и *коэффициенты*; в этом случае, как известно, показатели одного типа сравниваются в их развитии с течением времени. При этом за основу принимается значение 100%, а остальные показатели выражаются в сравнении с данной основой (процентное соотношение) (например изменение средней заработной платы с течением времени).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Показатели разрабатываются, как правило, на основании возможности сравнения их по определенным признакам. Поэтому для отдельного предприятия можно выделить различные уровни, представляющие признак для сравнения: сравнение показателей внутри предприятия (внутренний бенчмаркинг); сравнение типа «идеал/план/факт» (анализ отклонений); временное сравнение (временные ряды); сравнение с показателями других предприятий (внешний бенчмаркинг).

Часто рационально рассматривать показатели в соотношении с другими показателями внутри определенной организационной системы. При этом система должна соотноситься с целями предприятия и основанными на них целями политики персонала, а также давать возможность сопоставлять различные показатели в их логической взаимосвязи и взаимозависимости. Такие системы показателей не являются неподвижными, они изменяются с развитием предприятия. Показатели, определяемые как цели, служат для планирования, управления и контроля производственных процессов и тем самым выполняют важную координирующую функцию.

Поскольку показатели можно использовать только в отношении количественно выраженных величин необходимо стремиться выразить количественно и качественные факторы (мотивация, квалификация, удовлетворенность, стиль управления и т.п.). Возможность для этого предоставляют опрос или статистические методы, с помощью которых устанавливаются отношения между измеримыми количественными величинами и являющимися их основой качественными факторами (например, уровень заболеваемости и коэффициент текучести кадров — для показателя удовлетворенности, служащего, в свою очередь, показателем роста производительности). Однако такой методический подход к разработке показателей требует довольно высоких затрат на их выявление и необходимость пояснения.

В литературе предлагается множество показателей, которые можно применять для оценки труда и персонала, поэтому важно иметь критерии для выбора показателей и систем показателей, соответствующих специфическим целям каждого конкретного предприятия и его задачам.

Цели предприятия предопределяют в любом случае направленность трудовых показателей на анализ соотношения «затраты — возмещение»; результатов (сотрудников/производительности (времени)); маркетинга персонала (внутренний/внешний); поддержки

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

процессов других сфер деятельности предприятия; поведения (руководство/ориентация на потребителя и т.п.).

Показатели должны дать возможность получить представление о защите труда и здоровья, об управлении выпуском; об управлении компетенциями; о планировании карьерного роста и преемственности; о штатном расписании (затраты), должностных инструкциях; о найме персонала/управление соискателями.

Важными критериями для выбора показателей являются также доступность данных и их качество. *Доступность* данных предполагает их релевантность на предприятии, релевантность вне предприятия (например заключение субдоговора на выполнение расчета заработной платы), или, к примеру, их недоступность из-за высоких затрат на получение. *Качество* данных рассматривается по полноте содержания (демографические, социографические, географические и др.); по уровню подчинения, на котором доступны интересующие данные (номинальный, порядковый или метрический уровень подчинения); по достоверности; по срокам последней проверки релевантных данных внешними контролерами (аудитор, ревизор финансовой деятельности, внутренная проверка и т.д.).

После анализа данных на доступность и качество определяются решающие затраты — на разработку и применение определенного показателя, с точки зрения затрат/пользы. Затраты на получение показателя принято оценивать по следующим критериям: расходы на сбор релевантных данных интегрированной системы кадровой службы; затраты на объединение различных информационных систем (интерфейсов); затраты на сбор новых данных и др. Возникновение дополнительных затрат может обусловливаться желаемым стилем отчета, степенью его детализации, масштабами распределения информации.

Для выбора показателей на основе данных критериев предлагаются следующие действия:

1) определение потребности в информации на основе постановки проблемы и выводимой из этого определения цели или определение цели предприятия в рамках стандартного отчетного пакета;

2) предварительный выбор возможных, релевантных показателей в смысле определения цели или установления «оптимального» показателя в качестве определения цели для процесса нахождения показателей;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3) оценка показателей посредством определений данных, затрат на получение данных, использование данных;

4) выбор релевантного целенаправленного показателя.

Примерами наиболее известных и полезных показателей—измерителей в управлении персоналом являются стоимость человеческих ресурсов компании, качественный состав персонала, цикл набора персонала, цикл оформления увольнений, затраты на найм и увольнение одного работника, эффективность программ повышения квалификации, продолжительность программ повышения квалификации, средняя продолжительность пребывания в должности, сверхнормативная работа, удельные затраты кадровой службы на одного работника и др.

Для эффективного использования показатели управления персоналом целесообразно классифицировать их следующим образом:

по объекту:

- качественные и количественные показатели персонала;
- показатели профессиональной деятельности персонала;
- показатели деятельности службы управления персоналом (СУП) или функции управления персоналом;

по элементам процесса управления персоналом:

- показатели найма и увольнения персонала;
- показатели компенсации персонала за труд;
- показатели развития персонала;
- показатели оценки и продвижения персонала;
- показатели планирования персонала;
- показатели управления кадровой информацией;
- и т.д.;

по степени объективности:

- экспертные показатели;
- статистические показатели;

по экономической сущности:

- фактические («запаздывающие») показатели;
- прогностические («опережающие») показатели;

по степени сложности алгоритмизации и автоматизации:

- сложные показатели;
- простые показатели;

по параметру измерения:

- временные;
- стоимостные;
- качественные/прочие (баллы, %).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Данная классификация представляет возможности методического и целостного подхода к анализу показателей по управлению персоналом. Выделение объекта исследования позволяет сконцентрировать внимание на первопричине наблюдаемых явлений. В связи с тем что функция управления персоналом является комплексным понятием, требующим дальнейшей детализации, ее деятельность предлагается рассматривать в разрезе бизнес-процессов.

Остальные признаки классификации могут носить вспомогательный характер.

Так, *степень объективности* может способствовать выявлению показателей, предназначенных для сравнительного анализа с конкурентами, т.е. для так называемого бенчмаркинга. Как правило, для этих целей больше подходят статистические измерители, поскольку унифицированный подход к их расчету обеспечивает сопоставимость данных различных компаний.

Экономическая сущность показателей отражает потенциал информационного пространства компании по управлению персоналом для прогнозирования результатов деятельности в будущем. Традиционно сложилось, что большая часть измерителей, используемых на практике, представляет собой фактические данные о деятельности предприятия. При этом специалисты отмечают факт нехватки прогностической информации, опережающей события сегодняшнего дня и направляющей менеджеров в их решениях относительно будущего.

Сложность является индикатором затратности процесса получения информации. Стоимость расчета показателей существенно варьируется в зависимости от трудозатрат, связанных со сбором и обработкой необходимых данных. Простые измерители не требуют разработки и использования специфических математических моделей, организации дополнительных процедур по сбору информации, доработки информационных систем и привлечения экспертов. В результате этого в ходе определения эффективности использования таких показателей зачастую можно пренебречь расходами на их «приобретение».

Параметр измерения задает многовекторную систему координат, позволяющую равномерно распределять показатели по «осям» и комбинировать временные, качественные и стоимостные измерители.

В соответствии с предложенной классификацией систему показателей можно представить в виде таблицы (табл. 16.1).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 16.1

Система показателей управления персоналом

Показатели	*Объект*	*Процессы управления персоналом (УП)*	*Степень объективности*	*Экономическая сущность*	*Сложность*	*Параметры измерения*
Стоимость человеческих ресурсов компании	Персонал		Экспертный	Прогностический	Сложный	Стоимостной
Качественный состав персонала	Персонал		Статистический	Фактический	Простой	Качественный
Производительность труда	Проф. деятельн.		Статистический	Фактический	Сложный	Качественный
Текучесть персонала	СУП	Найм и увольнение	Статистический	Фактический	Простой	Качественный
Цикл набора персонала	СУП	Найм и увольнение	Статистический	Фактический	Простой	Временной
Цикл оформления увольнений	СУП	Найм и увольнение	Статистический	Фактический	Простой	Временной
Интенсивность набора персонала	СУП	Найм и увольнение	Статистический	Фактический	Простой	Качественный
Затраты на найм и увольнение одного работника	СУП	Найм и увольнение	Статистический	Фактический	Простой	Стоимостной
Абсентеизм (продолжительность пропусков)	СУП	Найм и увольнение	Статистический	Фактический	Простой	Временной
Средняя заработная плата	СУП	Компенсация за труд	Статистический	Фактический	Простой	Стоимостной
Средняя величина премий	СУП	Компенсация за труд	Статистический	Фактический	Простой	Стоимостной
Удельные затраты на повышение квалификации работников	СУП	Развитие персонала	Статистический	Фактический	Простой	Стоимостной
Удельные затраты на повышение квалификации сотрудников кадровой службы	СУП	Развитие персонала	Статистический	Фактический	Простой	Стоимостной

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 16.1

Показатели	Объект	Процессы управления персоналом (УП)	Степень объективности	Экономическая сущность	Сложность	Параметры измерения
Доля расходов на обучение в операционных издержках	СУП	Развитие персонала	Статистический	Фактический	Простой	Стоимостной
Рентабельность инвестиций в обучение персонала	СУП	Развитие персонала	Экспертный	Прогностический	Сложный	Качественный
Вероятность продвижения	СУП	Оценка и продвижение	Статистический	Фактический	Простой	Качественный
Средняя продолжительность пребывания в должности	СУП	Оценка и продвижение	Статистический	Фактический	Простой	Временной
Сверхнормативная работа	СУП	Планирование персонала	Статистический	Фактический	Сложный	Качественный
Цикл подготовки кадровой отчетности	СУП	Управление информацией	Статистический	Фактический	Простой	Временной
Нагрузка на сотрудников кадровой службы	СУП	Единый	Статистический	Фактический	Простой	Качественный
Средний стаж работы	СУП	Единый	Статистический	Фактический	Простой	Временной
Удовлетворенность персонала в работе	СУП	Единый	Экспертный	Прогностический		Качественный
Удовлетворенность персонала в работе кадровой службы	СУП	Единый	Экспертный	Прогностический		Качественный
Привлекательность компании на рынке труда	СУП	Единый	Экспертный	Прогностический	Сложный	Качественный
Доля затрат кадровой службы в операционных издержках компании	СУП	Единый	Статистический	Фактический	Простой	Стоимостной
Отдача от инвестиций в человеческий капитал	СУП	Единый	Статистический	Фактический	Простой	Качественный

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предложенный набор показателей, который не является исчерпывающим, подчеркивает необходимость использования сбалансированного набора показателей. В последнее время это понятие стало довольно популярным в управленческой среде. Его появление связано с измерением эффективности в современных компаниях, проводившимся в 1990 г. в Исследовательском центре компании *KPMG*. По результатам проекта Д. Нортон и Р. Каплан сформулировали новую модель, получившую название *Balance Scorecard*. С точки зрения управленческой практики, данная методика не являлась новаторством — похожий подход к оценке эффективности деятельности компании давно использовался во Франции и именовался *Tableau de bord*[1].

Основная идея сбалансированного набора показателей — предоставить руководителю единую интегрированную систему показателей, характеризующую различные аспекты («проекции») экономической деятельности компании (у Нортона и Каплана их четыре: финансы; внутренние процессы; клиенты; обучение и развитие персонала) и соотнесенную с ее стратегическими целями. Сбалансированность должна также проявляться в неоднородности измерителей, в чередовании традиционных финансовых показателей с нефинансовыми, внешних (необходимых для сравнительного анализа) с внутренними (необходимых для принятия управленческих решений), фактических (описывающих сложившуюся на отчетную дату ситуацию) с прогностическими (позволяющими моделировать будущие тенденции развития) и т.д.

Сбалансированность показателей по целям компании позволяет количественно оценить выполнение стратегического плана развития, а неоднородность показателей обеспечивает всесторонность такой оценки. Это необходимое и достаточное условие эффективности информационного пространства любой функциональной области, в том числе и кадровой. Расчет показателей в отрыве от целей компании превращается в самоцель, а управление человеческими ресурсами оказывается изолированным от бизнеса и становится затратной обслуживающей функцией, не имеющей ничего общего с создаваемой в организации добавленной стоимостью.

В модели Нортона и Каплана функция управления персоналом представлена одним бизнес-процессом, который в классификации получил название «развитие персонала». Авторы справедливо при-

[1] Подробнее об этом см.: *Редченко К.* Показательное несогласие: *Balanced Scorecard* и *tableau de bord*. *http://www.executive.ru/publications/aspects/article* 1580.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

знавали возможность дополнения и изменения предложенных «проекций» — вскоре появились вариационные модели, в том числе Л. Мейсела, предложившего расширить обучение и развитие персонала до управления человеческими ресурсами.

При формировании информационного пространства, т.е. при составлении сбалансированного (по целям и видам) набора показателей, необходимо учитывать опыт наблюдения за показателями в компании и наличие общепринятых эталонных измерителей. Опытные знания, как правило, способствуют оптимизации временных и финансовых затрат на разработку набора. Все универсальные показатели требуют инструментальной адаптации к специфике конкретного предприятия. Как правило, некоторые из показателей оказываются неэффективными индикаторами происходящих в компании процессов, поэтому от них приходится впоследствии отказываться. Учет опыта компании помогает сократить риск выбора изначально нерелевантных измерителей.

Использование показателей для эталонного сравнения позволяет менеджерам существенно улучшить аналитические характеристики информационного пространства компании. В дополнение к исследованиям временных рядов данных по своему предприятию появляется возможность сопоставления с конкурентами, лучшими отраслевыми и мировыми практиками.

Естественно было бы предположить, что чем больше показателей отслеживается, тем больше вероятность получения точной картины управления персоналом в компании. Однако традиционный в экономике вопрос эффективности заставляет соотносить выгоды от владения информацией с затратами на ее получение. Кроме экономического ограничения количества показателей, включенных в информационное пространство управления компанией, существует также логическое ограничение: увеличение количества показателей может усложнить анализ информации и выявление причинно-следственных связей. Таким образом, измерители не будут выполнять одну из важнейших функций информационного обеспечения управления персоналом — оценку соответствия кадровой политики общей стратегии компании.

Доступных исследований, описывающих реальные контуры информационного пространства управления персоналом компаний, в настоящее время не так много.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вставка 16.3

В качестве иллюстрации приведем результаты исследования, которое проводилось крупнейшей аудиторско-консалтинговой компанией *Pricewaterhouse Coopers* в 2000 г. на базе данных 977 компаний (общая численность персонала 3 млн человек) из 27 стран Европы и Ближнего Востока. Кроме измерителей эффективности изучались стратегия, бизнес-процессы, организационные модели и электронные технологии управления персоналом.

В тройку лидеров попали следующие показатели:

- абсентеизм (83% компаний используют этот показатель);
- удовлетворенность персонала (58%);
- текучесть среди новых сотрудников (47%);
- средняя продолжительность заполнения вакансий (32%);
- удельные затраты на персонал (32%).

Как отмечают исследователи, за последние годы во многих компаниях были внедрены сбалансированные системы измерителей управления персоналом, позволяющие оценивать влияние функции управления персоналом на стратегию компании (отдача от инвестиций, удельная выручка на одного работника и т.д.); влияние функции управления персоналом на клиентов (удовлетворение персонала, количество жалоб от сотрудников и т.д.), операционную эффективность управления персоналом (затраты по найму, скорость заполнения вакансий и т.д.).

Последняя категория показателей чаще всего использовалась в этих компаниях при составлении соглашений о предоставлении услуг (*service level agreement*), что свидетельствует о распространении практики передачи функций управления персоналом сторонним организациям (*outsourcing*) или выделения их в центры обслуживания внутри компании (*shared services centres*).

Целесообразность применения показателей может быть установлена только в процессе их использования при проведении анализа и оценки персонала, трудовых процессов, эффективности управления персоналом, составляющих в совокупности предмет для контролинга и аудита персонала.

Они являются объектом отдельного рассмотрения, поэтому здесь только отметим, что методика анализа трудовых показателей предполагает последовательную реализацию следующих процедур:

- определение комплекса анализируемых показателей;
- выявление их соподчиненности;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- выявление факторов, определяющих тенденции в изменении показателей;
- выдвижение гипотез о взаимосвязях;
- выбор конкретных способов изучения взаимосвязей.

16.1.3. СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Процесс управления персоналом должен основываться на точной, качественной, объективной и своевременной информации. В связи с изменением подходов к управлению персоналом возникают новые задачи, решение которых невозможно без использования современных компьютерных технологий, так как требует большого объема актуальной информации и организации новых информационных связей.

Кроме того, возможность повышения эффективности использования человеческих ресурсов предприятия во многом определяется структурой и составом информации, используемой для принятия управленческих решений. Компьютеризация же информационных процессов на современном этапе развития предлагает менеджеру мощнейший инструментарий, позволяющий решать задачи управления кадрами на качественно новом уровне. Таким образом, возрастает роль информационного обеспечения процесса управления.

В настоящее время автоматизированное управление персоналом в России внедрено на десятках тысяч предприятий. Достаточно привести только несколько примеров использования программных продуктов такого класса: «БОСС-Кадровик» компании АйТи[2] (более 400 крупнейших предприятий), «АиТ: Управление персоналом» корпорации АиТ СОФТ (более 4 тыс. предприятий), модуль «Управление персоналом» корпорации Парус (более 17 тыс. предприятий).

Пользователями программ управления кадрами являются предприятия с различной численностью человек (от нескольких сотен до десятков тысяч), разной отраслевой принадлежностью и формой собственности (предприятия банковской сферы, нефтегазовой промышленности, энергетики, торговли, транспорта, образовательные учреждения, предприятия и организации социальной сферы и др.).

Широкое распространение компьютерных технологий за последнее десятилетие в сфере управления обусловлено стремлением

[2] http://www.hr.boss.ru

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

предприятий соответствовать общемировым тенденциям, согласно которым информационно-технологическому аспекту ведения бизнеса уделяется значительное внимание.

Проблемами традиционных бумажных технологий, по мнению экспертов, являются безвозвратная потеря документов (примерно 30%), рост убытков от потери документов, длительные пересылки документов, затрудненность параллельной работы над одним или группой документов. При внедрении автоматизированных технологий наблюдается увеличение, например, роста производительности труда в офисе на 25—30% и сокращение времени обработки документов на 75%.

Экономический эффект от внедрения программ рассматриваемого назначения можно разделить на прямой и косвенный. Опыт внедрения реальных программных продуктов по управлению персоналом, по данным экспертных оценок, показывает, что, инвестиции в систему окупаются не более чем в трехлетней перспективе только за счет прямого эффекта. Под прямым эффектом при этом понимаются, во-первых, сокращение времени на ведение кадрового делопроизводства, поиск информации, подготовку всевозможных справок и отчетов для руководства; во-вторых, сокращение затрат на формирование различной отчетности в государственные органы, а также существенная экономия на штрафах и пени вследствие отсутствия или ненадлежащего качества какой-либо отчетности.

Например, при расчете компанией АйТи экономического эффекта от внедрения «БОСС-Кадровик» для очень крупного потенциального заказчика оказалось, что, на первый взгляд, колоссальные затраты на проект внедрения системы окупятся в течение года только за счет уменьшения количества сотрудников, задействованных на функциях кадрового учета и расчета заработной платы с 1500 до 750 человек.

Косвенный эффект определить достаточно сложно, так как вообще трудно оценить экономический эффект от управления персоналом. Тем не менее сюда можно отнести высвобождение сотрудников кадровой службы для решения других содержательных задач управления персоналом, формирование единой кадровой политики, структурно-функциональная оптимизация каждого предприятия, возможность оперативного планирования мероприятий и принятие управленческих решений на основе полной и достоверной информации о состоянии ресурса, улучшение качества

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

персонала за счет обеспеченного информацией управления подбором, квалификацией, мотивацией и др.

История становления и развития информатизации подсистемы управления кадрами обнаруживает следующее. Концептуальные положения, раскрывающие зависимость изменения трудовых процессов от применения новых информационных технологий, изначально содержались в основном в исследованиях только зарубежных авторов — Э. Дайсона, М. Кастельса, Дж. Милковича, М. Розенберга, Э. Тоффлера, П. Хейне, А. Шермана. В настоящее время отечественные исследователи и практики также уделяют внимание этой проблеме.

Практически технологии информатизации предназначались вначале для выполнения только учетных и информационно-справочных функций. Именно этот подход сохранился на многих предприятиях неизменным вплоть до настоящего времени, несмотря на очевидные изменения в принципиальных подходах к управлению персоналом и достаточно широкое внедрение автоматизации управления в кадровой сфере.

Возможности новых информационных технологий на современном этапе их развития в решении задач управления кадрами в России использованы пока в очень малой степени.

Анализ программ по управлению персоналом с учетом перспектив их использования на отечественных предприятиях, а также функциональный анализ основных пакетов программ, представленных на рынке, показывают, что они ориентированы на кадровый учет и составление отчетности, пока слабо реализованы такие функции управления, как анализ, контроль, планирование. Очень редко автоматизация касается планирования профессиональной подготовки и повышения квалификации; рациональной расстановки кадров по уровню их квалификации; аттестации и рационализации рабочих мест и др.

В новых экономических условиях, когда рынок труда стал объективной реальностью, появились и другие задачи, для решения которых могут и должны привлекаться компьютерные технологии: анализ резюме; проведение собеседования; отбор претендентов на вакантные рабочие места; составление должностных инструкций.

В последние годы работники кадровых служб предъявляют к автоматизированным системам по управлению персоналом новые требования: использование программного продукта должно способствовать выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие персонала, на создание высокопрофес-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сиональной команды, способной адекватно и своевременно реагировать на изменения рынка с учетом стратегии развития предприятия. Таким образом, наметилась тенденция расширения функциональных возможностей программных продуктов данного класса.

Современная деятельность по управлению персоналом не может замыкаться на уровне информационного пространства предприятия. Серьезные возможности при решении текущих и перспективных задач в управлении персоналом дает использование ресурсов Интернета. К таким возможностям относятся: 1) формы взаимодействия кадровых служб предприятия с внешним рынком труда; 2) организация работы в режиме телеработы; 3) использование интерактивных методов обучения и тестирования персонала.

Для организации режима телеработы на предприятиях необходимо: выделить круг работ, которые в принципе могут выполняться в дистанционном режиме; выявить сотрудников, принципиальные профессиональные и психофизиологические возможности которых позволят им эффективно выполнять такую работу; более четко сформулировать решаемые задачи, так как в режиме телеработы гораздо труднее выяснить возникающие вопросы, чем в процессе личных контактов; корректно обозначить взаимосвязи как с сотрудниками, работающими в дистанционном режиме, так и с теми, кто работает в условиях традиционного офиса. Более того, здесь могут потребоваться как принципиально новые связи (возникает комплекс новых проблем, связанных с организацией работ), так и корректировка существующих; разработка системы контроля и оценки результатов труда; разработка системы оплаты труда и надбавок с учетом особенностей работы; учет проблемы социально-психологического характера.

Другие возможности использования ресурсов Интернета для решения задач в кадровой службе заключаются в принципиально новом подходе к обучению — в применении обучающих мультимедиа систем. В настоящее время системы дистанционного обучения применяются достаточно активно. Однако в контексте обучения персонала предприятия такие технологии задействованы еще недостаточно.

Особый интерес представляет возможность использования ресурсов Интернета для проведения различного рода тестирования.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

16.1.4. ОСНОВНЫЕ СЛОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИИ О ПЕРСОНАЛЕ

Завершая обзор информационного обеспечения экономики персонала, следует обозначить факторы, которые вызывают сложности и зачастую являются причиной ошибок в выборе информации, показателей и способах их использования при принятии решений. Ведущими специалистами в данной области (Тверски и Канеман, 1981; Хогартп, 1980; Базерман, 1993) выявлены основные тенденции в формировании проблем использования информации.

Доступность информации. Людей привлекает информация, которая легко доступна и находится в непосредственной близости; например, подробно освещаемые и часто происходящие события.

Избирательность восприятия. Люди подходят к решению проблемы пристрастно, их пристрастие определяется культурной принадлежностью или принадлежностью к определенной культуре или группе в составе организации. В этом случае информация, соответствующая изначальным представлениям или первым впечатлениями, воспринимается быстрее, чем информация, опровергающая гипотезы.

Конкретность информации. Суждение, которое может быть подтверждено общепризнанной, статистически проверенной, доказанной информацией, скорее всего, будет иметь бóльший вес, чем суждение, информация по которому недостаточна, противоречива или более субъективна.

Мнимая корреляция. Убеждение в том, что изменение одной переменной приводит к изменению другой, в то время как они фактически никак не связаны между собой, может привести к неправильному анализу ситуации.

Несовместимость мнений. Может проявиться неспособность согласовать противоположные критерии, как это бывает при отборе студентов, поступающих в университет.

Консерватизм. Люди могут оказаться неспособными изменить свое мнение при появлении новой информации.

Эффект порядка представления данных. Иногда вопросам, которые были представлены первыми, необоснованно приписывается бóльшая важность — они были первыми; иногда же более важными могут быть сочтены вопросы, которые были последними, — впечатления о них самые свежие, ничем не заслонены.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Некорректная экстраполяция. Зачастую для оценки будущих показателей используются тенденции, имевшие место в прошлом, и предполагается, что рост линеен. На деле рост может быть экспоненциальным, как это происходит при эпидемии, или же может произойти спад.

Использование эвристики для облегчения умственных усилий. Составной частью подхода «удовлетворительных вариантов» являются привычки и практические правила. Их использование может стать источником пристрастности и привести к тому, что процесс принятия решений будет вялым, в то время как существует возможность получить более полную информацию.

Внешняя представительность, или внешнее сходство. Суждение о подобии событий делается на основании сходства с определенным типом событий — например, назначение менеджера на должность по причине того, что он обладает типичными для хорошего менеджера характеристиками, т.е. соответствующей манерой одеваться, говорить и т.п.

Закон малых чисел. Небольшая выборка представляет всю совокупность.

Стремление найти подтверждение[3]. Происходит отбор данных, которые смогли бы подтвердить заранее сложившееся мнение. Мнение, противоположное этому, будет опровергаться, в соответствии с чем люди, принимающие решение, преднамеренно настраиваются на поиск данных, которые могли бы доказать несостоятельность противоречащих аргументов.

С целью помочь менеджерам преодолеть некоторые из этих предубеждений Ньюштадт и Мэй (1986) рекомендовали людям, принимающим решения, четко определять используемые информационные аналогии, при этом первоначальным действием должно быть разделение этих аналогий на общеизвестную, предполагаемую и неясную информацию. На основе общеизвестной информации могут быть предприняты определенные действия, а предполагаемая и неясная информация может быть предметом дальнейшего исследования или основанием лишь для очень осторожных действий.

---

[3] В психологии это явление называется «эффект Пигмалиона». Мифический скульптор Пигмалион уговорил богов оживить статую девушки, которую он изваял. Так и человек может уговорить сам себя, что его гипотеза верна, а значит все, что ее подтверждает, — верно, а что противоречит ей — случайность, которую не следует принимать во внимание.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

16.2. КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВНУТРИФИРМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

16.2.1. КОНТРОЛЛИНГ: ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ И СОДЕРЖАНИЕ

В современных экономических условиях, характеризующихся усилением конкуренции, усложнением производства и инновационным развитием, все большее значение придается вопросам, связанным с персоналом организации. При этом в последние десятилетия с возрастанием понимания роли человека в процессе производства растет внимание к встраиванию в систему организации функционирования предприятий тех элементов (механизмов), которые обеспечивают взаимосвязанное совершенствование социальных, экономических и технологических аспектов деятельности предприятий (организаций). Это нашло отражение в формировании особого направления в деятельности организаций, называемого **контроллинг** (от англ. *to control* — контролировать, управлять). В наиболее общем виде контроллинг — это система управления достижением целей предприятия.

В англоязычных источниках этот термин используется довольно редко, содержательно его представляет термин «управленческий учет» — *Management Accounting*[4]). В немецкоязычных источниках, напротив, термин *Controlling* имеет широкое применение.

Понятие контроллинга может ассоциироваться с понятием «управленческий учет», однако это не совсем верно. Основная задача управленческого учета — предоставление релевантной информации для принятия управленческих решений, а функциями контроллинга являются и управленческий учет, и планирование, и контроль, а также координацию и выработку рекомендаций для принятия управленческих решений.

---

[4] Управленческий учет (*Management Accounting*) — обособленная самостоятельная область бухгалтерского учета, основной целью которой является сбор, обработка и передача информации для внутренних пользователей — руководителей всех уровней предприятия для эффективного управления компанией. См.: *Николаева О.Е., Шишкова Т.В.* Управленческий учет. — М.: УРСС, 1997. — С. 320.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Необходимость появления в системе управления современных предприятий функции контроллинга специалисты объясняют рядом факторов[5]:

- рост важности прогнозирования и смещение приоритета от контроля прошлого к анализу будущего;
- повышение нестабильности внешней среды, выдвигающее дополнительные требования к системе управления предприятием;
- необходимость увеличения скорости реакции на изменения внешней среды и повышения гибкости управления предприятием;
- необходимость непрерывного отслеживания изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- потребность в продуманной системе действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций.

Концепцию контроллинга стали рассматривать как стержень, вокруг которого должны быть объединены основные элементы организации и управления деятельностью предприятия[6]: параметры бизнес-процессов и связанные с ними затраты; системы планирования и бюджетирования, формируемые на основе центров ответственности предприятия, а также система управленческого учета, построенная, в свою очередь, на основе центров ответственности и их бюджетов. В контексте взаимосвязи с контроллингом находится, как считают специалисты, система стратегического управления, основанная на анализе цепочки ценностей, анализе стратегического позиционирования и анализе затратообразующих факторов. В соответствии с концепцией контроллинга выстраиваются информационные потоки (документооборот), позволяющие оперативно фиксировать текущее состояние выполнения бюджетов центров ответственности; организуется соответствующим образом ориентированный аудит, проводятся мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия, направленные на выявление причин отклонений и формирование управляющих воздействий в рамках центров ответственности. Существует тесная взаимосвязь контроллинга и маркетинга: контрол-

[5] См.: Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие / Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. — М.: Экзамен, 2002. — С. 275.

[6] См.: *Ивлев В., Попова Т.* Концепция контроллинга с применением функционально-стоимостного анализа. // «Приборы и системы. Управление, контроль, диагностика». 2001. — № 1.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

линг — это активное управление прибылью, а маркетинг — активная борьба за достижение прибыли.

Нельзя не отметить и тот факт, что в централизованной плановой экономике России был накоплен значительный научный и практический опыт анализа широкого спектра экономических, и в том числе, трудовых показателей. Многие направления этого анализа не потеряли своей значимости и в настоящее время. Однако механизм функционирования рынка таков, что конкуренция постоянно подталкивает предприятия к поиску преимуществ, возможностей снижения издержек. Поэтому сегодня на фоне стабилизации экономики предприятия вновь проявляют внимание к детальному и всестороннему анализу экономических показателей. Кроме того, резко возрастает значение качества анализа показателей, что предполагает использование эффективных, в том числе экономико-математических, методов их обработки. По мнению некоторых специалистов, возрастающая роль контроля и управления, построенных на соответствующей статистической базе, может быть реализована аудитом, т.е. периодически проводимой системой мероприятий, направленных на комплексную оценку деятельности предприятия. Таким образом, в их позиции происходит своеобразная идентификация сущности контроллинга, аудита и «традиционного» анализа экономических показателей. На наш взгляд, их соотношение определяется другим образом.

Дело в том, что в процессе формирования их концепций сложилось устойчивое, на наш взгляд, представление о том, как соотносится между собой контроллинг и аудит. Существенное различие между контроллингом и аудитом заключается в том, что, если первый носит непрерывный характер, то аудит проводится дискретно, с периодичностью, зависящей от конкретного вида проверки. Специалисты считают, к примеру, что механизм контроллинга эффективно функционирует, если управление и планирование прибыли осуществляется ежемесячно, подекадно и даже ежедневно.

Постепенно сложилось представление о конкретных целях контроллинга. Считается, что система контроллинга обеспечивает[7]:

- координацию управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- информационную и консультационную поддержку при принятии управленческих решений;

[7] См.: Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. // Под ред. Н.Г. Данилочкиной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — С. 7—8.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
- обеспечение рациональности управленческого процесса.

Контроллинг — поставщик информации, необходимой для функционирования системы управления на предприятии. Информация — это совокупность сведений, снижающих степень неопределенности. Поэтому информация, которую поставляет система контроллинга, должна отвечать следующим требованиям: достоверность, полнота, релевантность (существенность), полезность (эффект от использования информации должен превышать затраты на ее получение), понятность, своевременность, регулярность. При определении системы показателей контроллинга необходимо соблюсти следующие основные требования:

- объем показателей должен быть ограничен;
- показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по всем его подразделениям;
- выбранные показатели должны быть динамичными, перспективными и сопоставимыми (обеспечение возможности сопоставления данных по периодам, по предприятиям и т.д.);
- показатели должны иметь характер раннего предупреждения[8].

В настоящее время сложилось достаточно устойчивое представление о видах контроллинга: *по характеру направленности* выделяют — контроллинг затрат, результатов и эффективности; *по видам измерения* — количественный и качественный контроллинг; *по временному горизонту* — стратегический и оперативный.

16.2.2. КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА: ОСНОВНЫЕ ДЕФИНИЦИИ, УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ЦЕЛИ

По мере своего развития контроллинг как управленческий механизм постепенно дезинтегрировался: в системе контроллинга деятельности организации в целом выделился как отдельное направление **контроллинг персонала**.

Причины выделения функций контроллинга персонала в основном те же, что и выделение других направлений контроллинга. Принято рассматривать три фактора, которые привели к необходимости создания кадрового контроллинга: возрастающее осознание того, что в области экономики персонала равновесие социальных, экономических и предпринимательских факторов должно

[8] См.: Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие / Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. — М.: Экзамен, 2002. — С. 282.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

осуществляться с помощью соответствующих средств и методов; дальнейшее развитие контроллинга предприятия и переход от оперативного контроллинга к будущему стратегическому ориентированию; растущая вовлеченность кадровой службы в стратегические планы предприятия. Но очевидно, что важным аргументом была и острая необходимость уйти от традиционного субъективизма в принятии решений, касающихся персонала, на основе роста достоверности информации и выработки навыков ее правильной интерпретации с тем, чтобы управление персоналом превратить в науку.

Специфическим определяющим фактором явилась также эволюция функций деятельности кадровых служб организаций.

Вначале работа с персоналом была чисто административной задачей и включала в себя начисление заработной платы рабочих и служащих, ведение личных дел, принятие решений о найме и увольнении и др. В 60-е и 70-е гг. произошла институализация кадрового ведомства, перед которым были поставлены задачи, выходящие за рамки первой стадии развития: организация персонала, штатное расписание и определение круга обязанностей и прав работников, требования к сотрудникам, формирование фондов возмещения, проведение социальной политики, а также общая проблематика, касающаяся трудового права и прав профсоюзов.

В 70-е гг. к задачам данных ведомств были отнесены повышение квалификации, обслуживание сотрудников, оценка кадров, организация рабочего времени и рабочих мест, безопасность труда, руководство персоналом и т.п.

В 80-е гг. на предприятиях впервые стал учитываться аспект прибыльности, который, естественно, оказал влияние и на кадровую политику. Вследствие изменившихся рамочных условий в центре оказалась тема затрат: обсуждалось то, как рационализация труда, оценка кадрового потенциала, ликвидация социальных услуг и другие меры могут способствовать снижению затрат.

В 90-е гг. наиболее актуальными вновь стали проблема влияния персонала на конкурентоспособность предприятия и одновременно проблема эффективности деятельности служб по управлению персоналом. В связи с последним вопросом исследовалась дилемма централизации и/или децентрализации решения стратегических и оперативных задач работы с персоналом. Обсуждалась и обсуждается проблема того, кто, как и каким образом должен решать задачи аутсорсинга персонала (привлечения внешних ресурсов), трудоустройства уволенных, занятости людей предпенсионного и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

пенсионного возраста, использования гибких графиков рабочего времени, организации телеработы и работы на дому, частичной занятости, опросов руководства, формирования репутации фирмы, создания команд.

Эта эволюция функций кадровой работы привела к пониманию необходимости проводить кадровую политику на фундаментальной инструментальной базе, которой и стал контроллинг персонала.

Рассматривая контроллинг персонала, целесообразно придерживаться следующей логики.

1. Необходимо охарактеризовать *рамочные условия* формирования контроллинга персонала, далее необходимо перейти к определению контроллинга персонала как направлению в управленческой деятельности на предприятии, что предполагает определение самой *дефиниции «контроллинга персонала», характеристику его целей и задач, выделение отдельных направлений и видов*.

2. Далее необходимо осветить проблему инструментов, используемых при контроллинге персонала в целом и инструментов, ориентированных на выполнение определенных задач. Также необходимо осветить вопрос *о выборе показателей* для контроллинга и их использования.

3. Выделение областей применения контроллинга персонала является следующим этапом анализа. При этом необходимо дать представление об *особенно важных сферах контроллинга персонала*, к примеру об эффективности работы персонала, его вознаграждении, рациональности использования рабочего времени, охране труда и здоровья.

Контроллинг персонала охватывает и другие области в управлении персоналом: планирование и подбор персонала, его использование и развитие. Особую значимость имеет контроллинг деятельности кадровых служб. Контроллинг персонала используется как эффективный механизм при решении и других вопросов: сокращение численности персонала, регулирование кадровой политики в условиях слияния и поглощения компаний, международное сотрудничество в сфере рынка труда др.

Рассмотрим в соответствии с данной логикой проблемы контроллинга персонала.

Процесс формирования понятия «контроллинг персонала», выработка методических подходов к его проведению происходят в течение двух последних десятилетий и связаны с такими именами, как *Potthoff / Trescher* (1986), *Wunderer / Sailer* (1987), *Marr* (1989), *Weber* (1989).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Формирование дефиниции «контроллинг персонала» осуществляется на основе анализа его функций и целеполагания. Поэтому многообразие целей приводило и к многообразию определений контроллинга персонала. Сначала под ним понимались лишь планирование, контроль и анализ отклонений, затем он рассматривался с учетом стратегического и экономического ориентирования как контроль профессионализма и эффективности. С 90-х гг. кадровый контроллинг определяется как стратегический инструмент планирования и управления, как основанное на планировании интегративное оценочное мышление и основа для оценки решений управления персоналом, а в особенности для оценки их экономических и социальных последствий.

Приведем несколько различных определений, сделанных менеджерами предприятий Германии, на которых проводился кадровый контроллинг.

«Кадровый контроллинг сегодня — фактор успешного использования трудовых ресурсов».

«Под кадровым контроллингом понимается совокупность мер по обеспечению целенаправленного управления кадрово-экономическими процессами. Это означает текущее целенаправленное управление, ориентированное на потребителя, и оценку кадрово-экономических процессов, структур, способов поведения и мероприятий, осуществляемых в цикле управления».

«Контроллинг персонала служит для повышения конкурентоспособности, способствует росту успеха предприятия, обеспечению занятости и мотивации персонала».

«Кадровый контроллинг — это интегративный инструмент, ориентированный на результаты и процессы, служащий для стратегического и оперативного управления предприятием, обеспечивающий систематическую информацию, планирование, анализ и контроль, консультации и управление общей качественной и количественной кадровой работой».

«Контроллинг персонала — инструмент поддержки кадровой работы и всех операций, связанных с ней, с целью содействия успеху предприятия»[9].

Российские специалисты предлагают иное, более технологичное определение, утверждая, в частности, что «основная идея контроллинга персонала — введение обоснованных (необходимых и

[9] См.: *Drumm H.S. Personal Weitschaftslehre, Berlin u.a.*, 1989.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

достаточных) плановых значений показателей по всем элементам системы управления персоналом»[10].

Однако наиболее емким и последовательным представляется определение кадрового контроллинга, данное немецкими специалистами общества по управлению персоналом *DGFP* (*Deutsche Gesellschaft fur Personalfurung*): «Контроллинг персонала — это ответственность за оптимальное соотношение кадровых расходов (в отношении цены, количества, времени и качества) и степень отдачи персонала (в отношении цены, количества, времени и качества) с учетом настоящего и будущего экономического развития предприятия[11]». Другими словами, они понимают контроллинг персонала как важнейшую специфическую функцию предприятия, которая актуализирует деятельность, учитывая его экономическое положение и оптимизацию соотношения между кадровыми расходами и результативностью деятельности работников. При этом оптимизация ориентирована на фактор человеческого капитала предприятия, а также на процессы в службе персонала, с одной стороны, реагируя на специфически кадровые параметры обстоятельства, а с другой стороны, воздействуя на эти обстоятельства. Важная организационная задача — качественный и количественный вклад в успех предприятия.

В совместной работе практиков и исследователей происходило упорядочение целей контроллинга, его задач, формулирование и введение в оборот понятий, т.е. оттачивался категориальный аппарат, раскрывающий концепцию контроллинга и технологии его реализации.

Анализ практической деятельности предприятия в области контроллинга, проведенный немецкими исследователями из общества *DGEP*, показал, что не существует единого нормативного определения целей кадрового контроллинга. Так, на одном предприятии кадровый контроллинг может преследовать цель расширить рамки для принятия решений, касающихся политики предприятия, а также возможность аргументации решений ответственных лиц в кадровой сфере с помощью систематического анализа, управления, планирования и контроля кадровой службы; на другом предприятии кадровый контроллинг ориентирован на управление кадрово-экономическими ресурсами и деятельностью в соответ-

[10] См.: Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. — С. 285.

[11] См.: *Personalcontrolling in der Praxis / Deutsche Gesellschaft fuer Personalfuerung e. V. — Stuttgart: Shaeffer-Poeschel*, 2001. — *P.* 19.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ствии с общим планом развития и целями предприятия, на оптимизацию процессов, структур, способов поведения и мер, обеспечение прозрачности расходов, а кроме того, на систематизированное и эффективное использование и развитие человеческих ресурсов.

Как видим, цели контроллинга связаны с функциями выбора, управления и координации. Из этого следует, что кадровый контроллинг должен опираться на специфический для каждого предприятия набор целей, причем этот набор должен быть основан на иерархии целей, принятой на предприятии:

- миссия фирмы;
- философия фирмы;
- цели верхнего уровня;
- цели экономики персонала;
- цели контроллинга персонала.

При данном методологическом подходе, в контексте целей и задач экономики персонала как науки было выработано относительно устойчивое представление об *основных целях контроллинга персонала*[12]:

- поддержка принятия решений для достижения целей управления предприятием;
- поддержка управления персоналом для достижения целей в сфере экономики персонала;
- обеспечение и повышение экономической эффективности предприятия;
- достижение запланированных показателей в сфере управления персоналом;
- актуализация инновационного процесса в организации.

Как показано выше, описания конкретных целей контроллинга часто различаются и имеют различный акцент, так как целеполагание авторы связывают с теми проблемами, которые представляются им наиболее актуальными. Так, с точки зрения Меца[13], который акцентирует внимание на деятельности служб по труду и персоналу, необходимо выделять в контроллинге следующие цели, которые, по нашему мнению, могут быть отнесены к классу *вспомогательных* (раскрывающих отдельные направления в экономике персонала):

---

[12] *Personalcontrolling in der Praxis / Deutsche Gesellschaft fuer Personalfuerung e.V.* — *P.* 24.

[13] См.: *Drumm H.J.* Указ. соч.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- обеспечение информацией и формирование информационных систем;
- совершенствование кадровых служб, интеграция их в систему управления предприятием;
- формирование и поддержка системы планирования, контроля и управления;
- своевременное предоставление информации лицам, принимающим решения в трудовой сфере;
- формирование экономической оценки значимости кадровой службы.

Для достижения основных целей контроллинга необходимо вычленение и решение конкретных *задач*:

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

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Возможности и границы решения основных задач в рамках кадрового контроллинга определяются с помощью организационной взаимосвязи (рис. 16.1)[14].

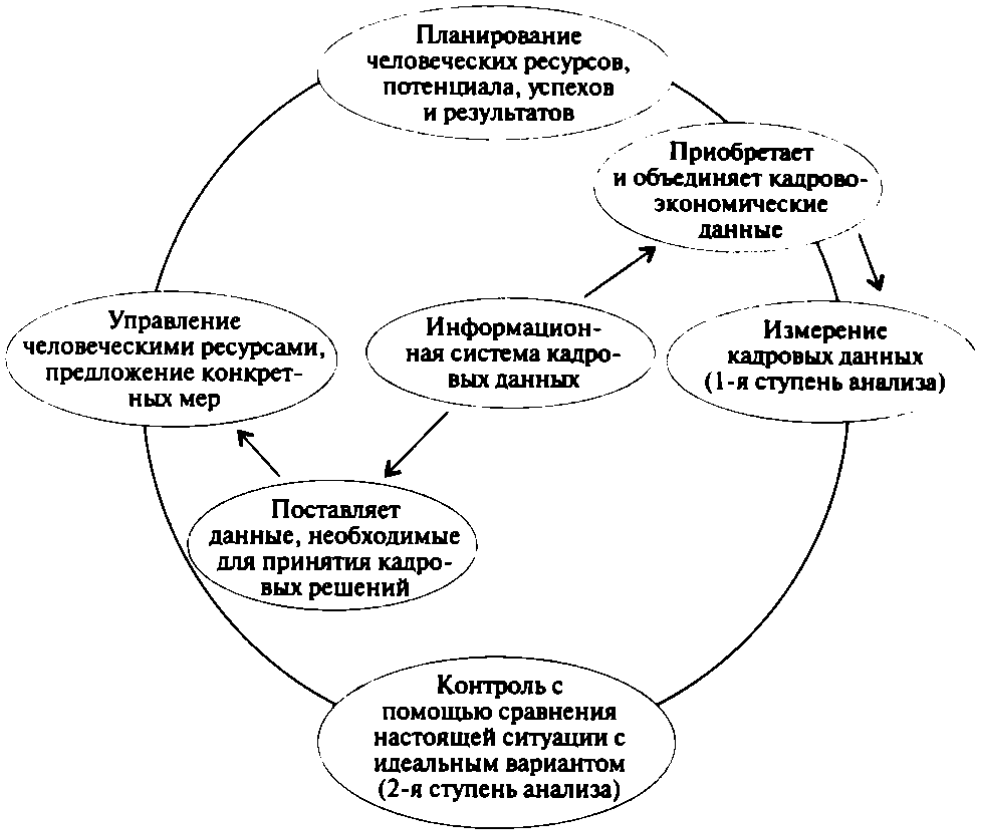


Рис. 16.1. **Циклическая взаимосвязь решения задач по контроллингу персонала**

Представленный на рис. 16.1 постоянный процесс контроллинга персонала может внести существенный вклад в достижение целей предприятия, связанных с качеством продукции и услуг, их количеством, затратами ресурсов и временем на производство.

[14] Раскрывая вопрос о цели, задачах, видах и сферах контроллинга персонала, мы даем, по существу, обзор системы представлений о контроллинге персонала, сложившихся в европейской (в основном немецкой) научной школе экономики персонала. Во многом эти взгляды являются позицией специалистов общества *DGFP*, а также таких виднейших ученых в этой области, как *R. Marr, Dr. Walter A. Oechsler, H.J.Drumm, J.Hentze, A.Kammel, G.Hoss, F.Metz* и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Задачи контроллинга персонала дифференцированно определяются на различных этапах контроллинга. В ходе решения этих задач речь идет об организации, координации, оценке и информации в различных аспектах. Рассмотрим основные из них.

Контроллинг персонала предоставляет сотрудникам по работе с персоналом и руководителям данные, необходимые для принятия решений, тем самым *удовлетворяя потребность в информации*, создавая соответствующую информацию, обрабатывая ее и пересылая данным группам. При этом в задачи кадрового контроллинга входят также планирование, внедрение, использование и постоянное обновление информационных систем.

Контроллинг персонала содействует тому, чтобы обеспечить *прозрачность целей* кадровой работы, затрат по персоналу, последствий и связей экономических и социальных целей и предпринимаемых мероприятий, а также вклад кадровой работы в успех предприятия.

Контроллинг персонала позволяет ответственным за принятие решений лицам принимать целенаправленные меры, связанные с *появлением рисков*, тем самым обеспечивая систематическое наблюдение за внутренними и внешними показателями (например, рынок труда или фактическая, или будущая квалификационная структура).

Кадровый контроллинг отражает последствия экономических мер, принимаемых в сфере труда и трудовых отношений (например, стоимостные изменения или изменения качества результатов труда, возникающие вследствие мер, проведенных на предприятии), и уточняет тем самым значение социальных и экономических целей для лиц, ответственных за принятие решений. Поэтому кадровый контроллинг позволяет оценить эффективность и рациональность (т.е. соотношение пользы и расходов) мер, процессов и систем и оптимизировать их.

Таким образом, контроллинг персонала описывает и одновременно управляет кадровой политикой, трудовыми отношениями и экономическими процессами. При этом, с одной стороны, его задачей является ориентировать работу кадровой сферы на требования «заказчика» (например руководителя предприятия), а с другой стороны, оптимальным образом организовать социально-трудовые и экономические процессы с позиции работника и обеспечить их осуществление.

Выполняя эти основные задачи, кадровый контроллинг способствует поддержанию стандартов качества кадровой работы. Ра-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

циональная, ориентированная на качество кадровая работа с помощью «правильных» информационных систем, занимающихся сбором и обработкой данных по персоналу, постепенно приобретает характер стандарта. Именно объединение всех элементов, связанных с кадровой работой, оказывает решающее влияние на результат. В данном отношении техническая система — это касается и определения показателей — превосходит усилия отдельных специалистов и представляет собой важный фактор бенчмаркинга, влияющий на планирование и организацию кадровых ресурсов.

Кроме того, контроллинг персонала выполняет также функцию соблюдения прав защиты информации, касающихся участия в управлении и выполнения ревизионно-технических требований, а также пояснения вопросов взаимодействия в области контроллинга и других сфер деятельности предприятия.

16.2.3. НАПРАВЛЕНИЯ И ВИДЫ КАДРОВОГО КОНТРОЛЛИНГА

Как и в общеэкономическом контроллинге, в контроллинге персонала принято выделять следующие направления:

- ресурсы (уровень, динамика и структура персонала предприятия, его движение, профессионально-квалификационный состав);
- затраты (анализ трудоемкости и зарплатоемкости основных видов продукции, уровня динамики и структуры оплаты труда, затрат на обучение, подготовку и переподготовку персонала и др.);
- эффективность труда (анализ уровня и динамики производительности труда, анализ факторов роста производительности труда и др.);
- социальное развитие.

Основными являются следующие виды контроллинга персонала: стратегический и оперативный кадровый контроллинг; качественный и количественный контроллинг персонала; кадровый контроллинг, ориентированный на процессы и на факторы.

Рассмотрим их детальнее.

Стратегический контроллинг персонала выполняет функцию поддержки стратегического менеджмента персонала: участие в управлении структурой персонала и использовании человеческих ресурсов как фактора успеха для обеспечения достижения целей предприятия[15].

[15] См.: *Personalcontrolling in der Praxis / Deutsche Gesellschaft fuer Personalfuerung e.V.* — *P.* 21.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Стратегический контроллинг персонала представляет собой подсистему в системе стратегического контроллинга предприятия в целом, которая должна обеспечить выживаемость предприятия, отслеживание намеченных целей развития и достижение долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами. Как известно, ***основными направлениями анализа*** в стратегическом контроллинге являются[16]:

- анализ внешней и внутренней среды;
- анализ конкуренции;
- анализ ключевых факторов успеха;
- формирование портфеля стратегий;
- анализ стратегических планов и подконтрольных показателей деятельности;
- анализ цепочки ценностей;
- анализ стратегического позиционирования;
- анализ затратообразующих факторов.

Стратегический контроллинг ориентирован на долгосрочные перспективы. Объектами контроля, а следовательно, и контролируемыми величинами, являются цели, стратегии, потенциалы и факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски, рубежи и последствия.

Данный аспект контроллинга персонала также исходит из целей предприятия во многих стандартных процессах, например кадровое планирование, которое не рассматривается как стратегический кадровый контроллинг. Если данное понятие все же используется, то оно касается цифр и показателей, относящихся к кадровым целям.

Стратегический кадровый контроллинг проводится рационально, если цели конкретно сформулированы и выполнимы; он выводит конкретные критерии доказательства и оценки, создает план проверки и с помощью необходимых компетенций обеспечивает его выполнение.

Оперативный контроллинг имеет целью срочную адаптацию предприятия к изменениям окружающей среды благодаря предоставлению общесистемной, агрегированной информации для координации возникших проблем путем самонастройки[17].

[16] См.: *Ивлев В., Попова Т.* Концепция контроллинга с применением функционально-стоимостного анализа. // Приборы и системы. Управление, контроль, диагностика. — 2001. — № 1.
http://www.cfin.ru/management/control_and_abc.shtml

[17] См.: Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? Шэффер У.// Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 5.
http://www.ptpu.ru/issues/3_01/18_3_01.htm

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Оперативный контроллинг персонала, в отличие от стратегического кадрового контроллинга, выполняет вспомогательную функцию при оперативном управлении, направленном в первую очередь на повторяющиеся трудовые процессы и задачи. Оперативный контроллинг в целом ориентирован на краткосрочные цели и контролирует такие основные показатели, как рентабельность, ликвидность, производительность и прибыль. Главной задачей оперативного контроллинга персонала является создание такой системы управления трудом в краткосрочном периоде, которая помогает достижению текущих целей предприятия, а также оптимизирует соотношение «затраты — прибыль» по персоналу.

Арсенал основных методов и инструментов оперативного контроллинга персонала[18]:

- *GAP*-анализ — анализ отклонений (разрывов);
- портфолио-анализ — анализ распределения деятельности предприятия по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков;
- *CVP*-анализ — анализ соотношения «затраты — объем — прибыль» (*Cost-Volume-Profit*);
- *ABC*-анализ — анализ групп производственных подразделений в зависимости от их вклада в доход;
- финансовый анализ показателей деятельности;
- статические и динамические методы инвестиционных расчетов;
- бюджетирование[19];
- функционально-стоимостной анализ.

Различия двух видов контроллинга (стратегического и оперативного) приведены в табл. 16.2.

Количественный контроллинг персонала направлен на сбор, обработку и исполнение количественных данных, например, численность и состав трудовых ресурсов, уровень и состав затрат на персонал, показатели производительности труда и т.д.

Качественный контроллинг оперирует качественными показателями, как управление мотивацией, управление карьерой. Арсе-

[18] См.: *Ивлев В., Попова Т.* Указ. соч.

[19] Бюджетирование представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно. Его также можно определить как процесс принятия решений, через который предприятие оценивает целесообразность притока и оттока активов. — См.: *Самочкин В.Н., Калюкин А.А., Тимофеева О.А.* Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием. http://www.cfin.ru/press/management/2000-2/01.shtml

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 16.2

Различия стратегического и оперативного контроллинга[20]

Признаки	*Стратегический*	*Оперативный*
Организационная иерархия	Высшее руководство	Все уровни с упором на средний
Неопределенность	Существенно выше	Меньше
Вид проблем	Проблемы слабо структурированы	Относительно хорошо структурированы
Горизонт	Долгосрочные и средне-срочные аспекты	Среднесрочные и кратко-срочные аспекты
Информация	В основном из внешней среды	В основном внутри предприятия
Альтернативы	Широкий спектр	Спектр ограничен
Охват	Концентрация на отдельных важных позициях	Все функциональные области с последующей интеграцией
Детализация	Невысокая	Относительно большая
Индикаторы	Потенциалы успеха	Эффективность и риски: прибыль, рентабельность, ликвидность и т.п.

нал инструментов качественного и количественного контроллинга существенно различается, как будет показано далее.

Контроллинг, ориентированный на процессы, преимущественно сфокусирован на сфере персонала и протекающих в рамках работы с персоналом экономических процессах (найм, увольнение, перемещение сотрудников, повышение квалификации и обучение, высвобождение и т.д.). Ориентированный на процессы кадровый контроллинг сосредоточен в основном на контроле кадровой сферы и на экономических процессах, проходящих в рамках кадровой службы. При этом главной становится ориентация кадровой сферы на потребителя, т.е. адаптация кадровой службы к требованиям и пожеланиям потребителя (руководство, сотрудники, внешние институты и т.д.); ориентация на процессы и оптимизация процессов кадровой службы, т.е. оптимальная организация внутренних процессов для достижения определенного соотношения оказываются на втором плане. Процессно-ориентированный кадровый контроллинг содержит, таким образом, скорее внутренние возможности и способы действия в сфере персонала.

[20] *http://big.spb.ru/consulting/consulting_projects/finance/program/operativ_controlling.shtml*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Контроллинг, ориентированный на факторы, опирается на анализ факторов, влияющих на достижение целей предприятия, например издержек. В кадровом контроллинге, ориентированном на факторы, приоритетными являются размышления и анализ управления таким фактором, как персонал. Он охватывает, с одной стороны, анализ достигнутого с помощью факторов результата, а также кадровые затраты и их структуру, использование персонала (например, число занятых работников, сверхурочное рабочее время и объем выработки); с другой стороны, в центре внимания оказывается структура персонала (например, возраст, стаж работы на предприятии, квалификация), а также ее изменения вследствие движения кадров (например уход и принятие на работу). Примерами являются данные об удовлетворенности потребностей сотрудников, поведении руководства или данные о возможностях персонала и структуре персонала (информация о квалификации, потенциале и т.д.), которые отражают качество кадровой службы. Так как эти данные нельзя измерить непосредственно, их выражают через описание существенных признаков качественных данных. Учет качественных данных требует помимо предназначенного для этого инструментария возможность использования количественных показателей, отражающих кадрово-экономические вопросы.

16.2.4. ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА

В зависимости от задач, поставленных перед контроллингом персонала, в качестве инструментов используются[21]:

- опросы работников;
- статистическое прогнозирование;
- бюджетирование;
- управление по целям;
- метод *Balanced Scorecard*[22];

---

[21] См.: *Personalcontrolling in der Praxis / Deutsche Gesellschaft fuer Personalfuerung e.V.* — *P.* 31—33.

[22] *Balanced Scorecard* (*BSC*) — сбалансированная система показателей (сбалансированная счетная карта, сбалансированная система оценочных индикаторов, система сбалансированных показателей эффективности) — система стратегического управления и оценки ее эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию компании в систему показателей. — См.: например, *Norton D., Kaplan R. The Balanced Scorecard: translating strategy into action, Harvard Business Press*, 1996.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- бенчмаркинг (*Benchmarking*)[23];
- анализ издержек (из данных управленческого учета);
- анализ баланса;
- статистические методы причинно-следственного анализа;
- отчетность (внешняя и внутренняя).

Основные источники информации, использующейся в контроллинге персонала:

- опубликованная информация — финансовая отчетность, бизнес-планы, рекламные материалы организации, экономические обзоры;
- записи и отчеты внутри организации — ресурсы, цели, планы, данные оценки персонала, персональные данные работников и др.

А. Инструменты количественного контроллинга персонала

Под количественным контроллингом персонала понимают сбор, обработку и управление количественными данными. Инструменты количественного контроллинга[24]:

- анализ рынка рабочей силы;
- анализ квалификационно-образовательного состава работников;
- 90—360°-оценка персонала;
- система мониторинга и прогнозирования экономических показателей предприятия;
- оценки персонала;
- опросы работников;
- анализ их потенциала;
- *SWOT*-анализ.

В. Контроллинг качества работы персонала

Качество работы персонала определяется тем, насколько удовлетворены потребности клиентов (внешних и внутренних) благодаря профессиональной работе персонала, использованию адекватных инструментов работы и внедрению инноваций.

---

[23] Термин «бенчмаркинг» является англоязычным и не имеет однозначного перевода на русский язык. Термин произошел от слова «*benchmark*», которое означает отметку на фиксированном объекте, например отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря. В наиболее общем смысле *benchmark* — это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами. См.: *Bresin S. Pratiquer le benchmarking*. 1995.

[24] См.: *Personalcontrolling in der Praxis / Deutsche Gesellschaft fuer Personalfuerung e.V.* — *P.* 42.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основные критерии, использующиеся в качественном контроллинге:

- ориентированность на клиентов (в роли клиентов выступают внешние клиенты предприятия, управленческий аппарат, руководство, сотрудники, потенциальные сотрудники предприятия);
- вклад в создание добавочной стоимости;
- компетентное проведение и постоянное улучшение работы с персоналом;
- сертификация (на сегодняшний день существует единственный общепризнанный стандарт управления — *ISO* 9000).

Инструменты качественного контроллинга:

- бенчмаркинг;
- анализ документации;
- опросы клиентов;
- опросы сотрудников;
- анализ бизнес-процессов;
- анализ план/факт в качественном разрезе и выяснение причин отклонений;
- сам процесс прохождения сертификации по *ISO* 9000.

Выбор конкретных инструментов контроллером зависит от поставленных задач с учетом соотношения «затраты — результаты».

Охарактеризуем основные инструменты контроллинга персонала.

Статистическое наблюдение и анализ предоставляют возможность получать информацию о причинно-следственных связях и взаимоотношениях между различными аспектами деятельности персонала. Их можно использовать в качестве метода, позволяющего получить количественные показатели качественных аспектов и сделать их измеримыми.

Статистическими способами могут быть установлены критерии для проверки гипотез или реализован двух- (или более) уровневый подход к анализу данных, например корреляционный или регрессивный. При использовании этих методов необходимо принимать во внимание различные статистические проблемы и проблемы интерпретации. С помощью метода статистического прогнозирования (временного сравнения) выявляются тенденции, сезонная зависимость, факторы случайности. Существенной проблемой является относительность прогноза, поскольку предполагается, что в будущем не произойдет никаких структурных изменений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Опрос персонала предоставляет статистические данные, характеризующие процессы и проблемы в управлении персоналом, которые, как известно, другим способом не могут быть получены. При этом должны соблюдаться жесткие требования: результаты не должны зависеть от лица, проводящего опрос (объективность), они должны быть одинаковыми при проведении опроса в различных условиях (надежность), причем необходимо поставить вопрос, измеряется ли то, что действительно необходимо измерить (обоснованность). Преимущество опроса персонала — возможность целенаправленного сбора данных — как правило, связано с высокими затратами на разработку, проведение и обработку полученных результатов.

Контроллинг бюджета (бюджетирование) производится для определения расходов подразделений организации на персонал посредством анализа отклонений от плана — сравнение «план — факт». Основой для этого служат производственные показатели — показатели степени достижений цели или плана по различным статьям деятельности предприятия в контексте проблематики персонала.

Согласование целей происходит в ходе структурированной беседы (направленной на оценку) руководителя и подчиненного, ориентированной на обсуждение объема работ, выполнение требований и трудовые отношения за прошедший период. Анализ сильных и слабых сторон предприятия включает план развития кадров и оценку потенциала. При этом определяется степень достижения цели и устанавливаются новые цели. Кроме того, степень достижения цели используется в качестве показателя для расчета заработной платы (ставки).

Сбалансированный протокол результатов — инструмент, переводящий стратегию предприятия в измеримые данные, касающиеся целей предприятия, т.е. в показатели. При этом учитываются различные точки зрения и их соотношения при измерении успеха. Конкретные данные можно распределить по отдельным организационным единицам, вплоть до отдельных сотрудников и реализовывать с помощью индивидуального согласования целей в рамках процесса планирования.

Бенчмаркинг проводится как сравнительное исследование для проверки организационных структур и производственных процессов. Объектом сравнения может служить определенное подразделение предприятия, или конкурентное предприятие, или предприятие близкой отрасли. Результатами бенчмаркинга могут стать по-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

казатели величины, времени, полезности или стоимости структур и процессов.

Для того чтобы оценить процессы в управлении персоналаом с точки зрения их стоимости и оптимизировать структуру затрат, необходимо проводить ***расчет стоимости процессов***. Он позволяет сопоставить их друг с другом или с их полезностью; таким образом определяются показатели, отражающие отношения типа «стоимость — стоимость» или «стоимость — полезность». На этих данных основана оптимизация процессов с их постепенной модификацией и реформированием. Информацию для сравнения можно получить также с помощью ***балансового анализа***. Он сконцентрирован на оптимизации затрат по персоналу. Показателями могут служить, например, развитие отдельных статей баланса (в процентах) по сравнению с конкурентами. Их можно сочетать с данными, полученными от персонала в процессе опросов.

Составление отчетов служит для передачи информации внутренним и внешним адресатам. К внутренним адресатам относятся, например, наблюдательный совет, руководство предприятия, руководители в сфере кадров, руководители, ответственные за работу с персоналом, руководители проектов и служба найма. Внешние адресаты — это совет предприятия, общее собрание акционеров и другие объединения совладельцев, органы власти, федеральные и муниципальные органы статистики. Данные группы получают стандартные отчеты. Однако существуют внешние адресаты, которые не могут пользоваться стандартными отчетами — например, общество (пресса и т.п.), различные органы контроля (экономического контроля, контроля предприятий и т.п.), кредитные учреждения, страховые компании, консалтинговые и инвестиционные компании. Специалисты отмечают, что при составлении отчетов для внутренних адресатов возникает проблема их превращения в «кладбище данных», поскольку никто другой ими уже пользоваться не может. Из этого следует, что процедура составления отчетов должна постоянно актуализироваться и совершенствоваться на основе цикла кадрового контроллинга, повышения функциональности и т.д. Поскольку процедура составления отчетов, выполняя задачу предоставления информации, также является внутренним и внешним *маркетинговым инструментом* кадрового контроллинга, необходимо принимать во внимание форму составления отчета (например построение графиков и таблиц в соответствии с принятыми на предприятиями правилами их оформления). Наряду с составлением отчета необходимо также пояс-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нить такие способы коммуникации, как корпоративные сети Интранета и его Интернета, и частоту предоставления информации.

16.2.5. ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА И ВКЛЮЧЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сферы применения контроллинга персонала можно представить по аналогии с целеполаганием контроллинга следующим образом: 1) ресурсы (уровень, динамика и структура персонала предприятия, его движение, профессионально-квалификационный состав и др.); 2) затраты (анализ трудоемкости и зарплатоемкости основных видов продукции, уровня динамики и структуры оплаты труда, затрат на обучения, подготовку и переподготовку персонала и др.); 3) эффективность труда (анализ уровня и динамики производительности труда, анализ факторов роста производительности труда и др.); 4) социальное развитие.

Изложенные ранее методические подходы к проведению контроллинга персонала дают возможность определить алгоритм технологии его реализации на примере отдельных сфер его использования.

Алгоритм контроллинга в этом случае предполагает следующую систему действий:

- во-первых, определение развернутой цели контроллинга;
- во-вторых, формулирование упорядоченной системы задач, дающих возможность исчерпывающего достижения цели;
- в-третьих, разработка системы мероприятий, обеспечивающих решение намеченных задач;
- в-четвертых, подбор показателей, позволяющих адекватно поставить задачи и оценить степень их решения, а также определение инструментов и методов, используемых для получения, анализа и обработки этих данных.

Развернутая схема применения контроллинга персонала применительно к задаче привлечения рабочей силы и включения работников в производственный процесс представлена в табл. 16.3[25].

Из таблицы следует, что специалист, разрабатывающий в рамках контроллинга персонала систему мероприятий по привлечению новой рабочей силы и задействованию имеющихся сотрудни-

[25] Разработана на основе: *Personalcontrolling in der Praxis / Deutsche Gesellschaft fuer Personalfuerung e.V.* — *P.* 94.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 16.3

Использование контроллинга персонала применительно к задаче привлечения рабочей силы

Привлечение рабочей силы на период	***Задачи***	***Мероприятия по решению задач***	***Показатели, которые могут быть использованы в любом из периодов***
Кратко-срочный	**Главная задача — своевременное привлечение персонала для выполнения производственных заданий:** • планирование краткосрочного распределения рабочих мест; • планирование внутренней мобильности персонала; • работа с частными и государственными агентствами занятости; • соблюдение нормативных положений и обеспечение законных прав работников в сферах рабочего времени и времени отдыха: оплаты; условий труда и др.; • учет специфических особенностей отдельных групп персонала (работающих пенсионеров, беременных, инвалидов) и др.	**Преимущественно для краткосрочного периода:** • конкретное формулирование требований к работникам; • подготовка временного штатного расписания; • разработка схемы перераспределения объема работы; • привлечение новых работников в соответствии с требованиями; • использование вспомогательных средств и каналов для привлечения рабочей силы (привлечение временных работников, аутсорсинг и др.); • создание гибкого графика рабочего времени; • организация частичной занятости и др.	• потребность в персонале за период времени (объем работы / фактическое количество привлеченной рабочей силы); • оценка соотношения «требования к работнику / квалификация»; • количество вакансий; • число работников с несколькими профессиями; • предполагаемое сверхурочное рабочее время / месяц; • время простоя оборудования / месяц; • график замещений; • график отпусков; • число работающих инвалидов, пенсионеров, беременных и др.; • охрана материнства (декрет) / год; • увольнения в связи с выходом на пенсию /год (включая проф- и трудоспособность);
Долгосрочный и средне-срочный	**Главная задача – устойчивое обеспечение персоналом для эффективного выполнения миссии организации:** • анализ внешнего рынка труда с точки зрения возможностей привлечения работников;	**В данных периодах могут применяться вышеназванные краткосрочные меры, а также следующие мероприятия:** • разработка системы эффективного найма и использования персонала;	

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 16.3

Привлечение рабочей силы на период	Задачи	Мероприятия по решению задач	Показатели, которые могут быть использованы в любом из периодов
	• планирование долгосрочного распределения рабочих мест как основы будущего спроса на труд; • выявление и учет квалификации сотрудников; • сравнительный анализ соотношения требований рабочих мест к компетенциям и профессиональных возможностей работающих сотрудников; • планирование преемственности и возможностей карьерного роста персонала; • стратегическое планирование сотрудничества с агентствами занятости, учебными заведениями и др.	• анализ изменений в организационной структуре; • анализ производственных процессов и трудоемкости выполнения работ; • разработка схем перемещения и сокращения штатов; • проведение оценки персонала; • разработка должностных инструкций; • создание нового штатного расписания; • содействие развитию персонала в перспективе; • беседы с работниками по согласованию целей; • новые назначения имеющихся сотрудников; • заключение договоров с кадровыми агентствами и учебными заведениями и др.	• затраты на сторонних работников по сравнению с затратами на потенциальных собственных работников; • отвлечения на гражданскую и военную службы / год; • мобильность персонала; • текучесть кадров; • выплаты персоналу, связанные с увольнением / месяц; • потребность в кадровом резерве и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ков, применительно к условно новому производственному процессу, использовал следующие виды информации: 1) *информация о рабочих местах*: сведения о требованиях, регулировании компетенций, специальные планы (например планы параллельной работы и обучения), — описание должности/прав и обязанностей, план занятия должностей, штатное расписание и др.; 2) *информация о рабочей силе*: оценка развития и потенциала, повышение квалификации и развитие кадров, оценку персонала, планы развития, дела сотрудников, их персональные карточки, планы замещения и/или объединения целей; 3) *информация о факторах влияния*: нормативные документы, регулирующие рабочее время; статистические данные о потере рабочего времени (вследствие военной/гражданской службы, болезни, отпуска по беременности и родам/по уходу за ребенком, несчастных случаев); рассмотрение профессионально-квалификационного роста, кадрового резерва; планы замещения; 4) *информация о постановлениях правительства, законодательстве и тарифах*: работа в выходные и праздничные дни; закон о рабочем времени; федеральный закон о воспитании; законы об охране труда, о молодежи, об охране материнства, об инвалидности, а также тарифы, вытекающие из генеральных соглашений и коллективных договоров; законы о режимах работы сферы обслуживания и др.

Данная таблица свидетельствует о том, что специалист по работе с персоналом, реализующий функцию контроллинга, должен заниматься всеми стратегическими аспектами управления предприятием и персоналом. Это также предполагает принятие участия в проведении непопулярных мер, необходимость которых возникает вследствие оперативных и стратегических требований, носящих частично ограничивающий характер. Для этого часто необходимо вести разъяснительную работу, направленную на преодоление сопротивления. Именно данный аспект отличает специалиста контроллинга от внешнего консультанта, поскольку он не только участвует в разработке решений, но также содействует их исполнению и несет ответственность за их выполнение и оценку по окончании данных процессов.

Специалист в этом случае работает со специфическими, связанными с кадрами данными. В связи с этим он должен понимать специфические процессы в кадровой сфере и особенности кадрово-экономических аспектов и знать тонкости трудового права. В его задачи также входит измерение не поддающихся точному

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

математическому измерению фактов (например, удовлетворенность персонала, мотивация).

В набор требований к такому специалисту входит также методическая компетенция, т.е. способность к анализу и организации, так как он должен анализировать различные аспекты проблем персонала в их широком окружении, выявлять взаимосвязи. Кроме того, он должен систематически планировать собственную работу и ориентировать ее на достижение определенных целей, осуществлять и контролировать ее. Важнейшим качеством специалиста является также готовность к введению инноваций, поскольку ему необходимо знать и применять традиционные и новые методы контроллинга, а также быть готовым критически рассматривать новые идеи и использовать их. К числу обязательных качеств специалиста принято относить способность к коммуникации и умение работать в команде (поскольку обмен информацией с партнерами требует умения четко и ясно выразить свои мысли, а также аргументации на основе фактов), критическое мышление (поскольку он должен обратить внимание ответственных лиц на проблемы и анализировать определенные процессы или решения), ориентированность на поставленную цель и сила убеждения (поскольку он убеждает посредством предоставления наглядной и убедительной информации).

Помимо использования контроллинга персонала применительно к задаче привлечения рабочей силы наиболее часто объектом контроллинга являются:

- качество кадровой работы;
- ресурсы труда — контроллинг выполняется по двум основным направлениям: анализ численности работающих, анализ фондов рабочего времени;
- затраты — контроллинг осуществляется в оперативном и в стратегическом вариантах;
- эффективность труда — обычно синтезируются качественный и количественный аспекты кадрового контроллинга.

Эффективность кадрового контроллинга существенно зависит от способа его включения в функциональную структуру предприятия. Ситуация, когда делопроизводитель кадровой службы обязан «немного позаботиться о статистике», считается устаревшей и неэффективной. В настоящее время на основе организационного распределения четко документируется ответственность за кадровый контроллинг и тем самым облегчается его организация. Особенно важно его включение в стратегическое развитие предприя-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тия, так как действенный кадровый контроллинг может и должен значительно воздействовать на деятельность предприятия. Для его рациональной и действенной организации кадровый контроллинг должен быть подчинен непосредственно высшему лицу, ответственному за персонал. В зависимости от величины предприятия и формы его организации кадровый контроллинг может подчиняться директору по труду, исполнительному директору по персоналу, коммерческому руководителю, правлению по персоналу, исполнительному директору подразделения и т.д. Если существует отдельная кадровая служба (наряду с отделом контроллинга) необходима их организационная связь в аспектах получения данных, их защиты, использования инструментов кадровой работы и т.д. Может быть уместно (в зависимости от обстоятельств) даже объединить кадровый контроллинг с контроллингом предприятия на ограниченное время, особенно, если в кадровом контроллинге речь идет о критических исследованиях процессов, происходящих в кадровой службе.

Возможные варианты включения функций контроллинга персонала в функционально-организационную структуру предприятия иллюстрирует схема, отражающая эти решения, применительно к деятельности среднего предприятия (рис. 16.2):

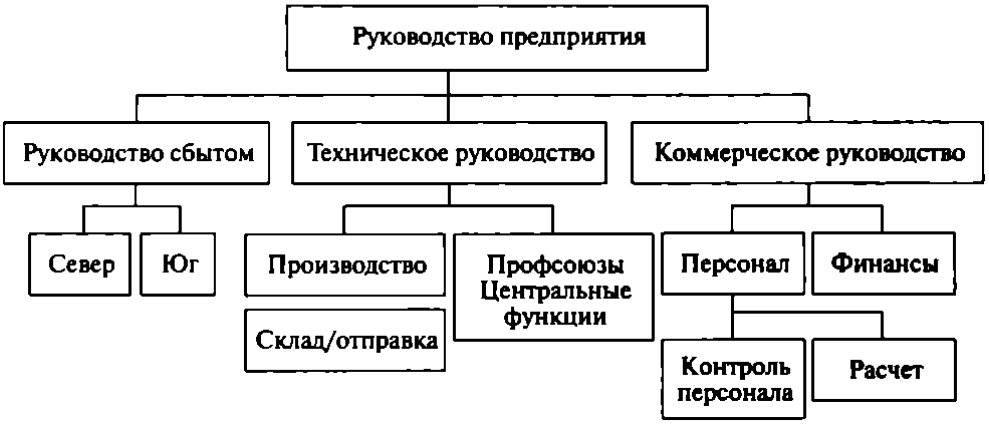


Рис. 16.2. **Включение функций контроллинга персонала в функционально-организационную структуру среднего предприятия**

Завершая рассмотрение роли контроллинга персонала как инструмента совершенствования внутрифирменных социально-трудовых отношений, необходимо отметить, что, по оценкам специ-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

алистов, концепции контроллинга персонала должны развиваться в следующем направлении: от приоритета контроллинга издержек к контроллингу эффективности, когда затратные показатели (например, количество часов на повышение квалификации) будут сопоставляться с показателями «выпуска» (например результатами обучения). Возросшая ориентация на увеличение стоимости предприятия приведет к созданию новых методов оценки человеческого капитала. В этом плане потребуется решать не только методологические, но и этические вопросы оценки работы людей. Другими словами, контроллинг персонала должен быть нацелен не только на учет и контроль за затратами на персонал, а также на оптимизацию этих затрат.

Для того чтобы обеспечить будущее кадрового контроллинга, требуется развивать данную функцию в отношении качественной ориентации и обеспечить учет всех стратегических аспектов развития предприятия. Необходимо детальнее разработать инструменты (средства), которые учитывают данное требование, например сбалансированный протокол результатов. Кадровые работники должны выйти из традиционной роли специалистов по работе с персоналом и стать «внутренними консультантами», оказывающими поддержку руководству, что поможет им обеспечить успех предприятия.

16.3. АУДИТ ПЕРСОНАЛА

16.3.1. ЗАДАЧИ АУДИТА ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ КОНТРОЛЛИНГА

Аудит в трудовой сфере — это периодически проводимая в рамках контроллинга персонала система мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений.

Аудит персонала занимает особое место в контроллинге персонала и системе направлений аудиторской деятельности. В ходе аудита персонала могут исследоваться вопросы управления организацией в целом (подконтрольные высшему уровню управления организацией), линейного управления подчиненными организационными функциями (трудовыми коллективами), и функциональной (технической) работы (в том числе подразделения по уп-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

равлению персоналом). Осуществление аудита персонала влияет на эффективность деятельности организации, поскольку формирует ее стратегическое преимущество в сфере управления персоналом, что позволяет организации быть лидером в своей области деятельности в стремительно изменяющихся ситуационных условиях.

Другими словами, целью аудита персонала является главным образом долгосрочный рост отдачи основного ресурса организации — персонала, что достигается повышением эффективности системы управления персоналом на основе использования результатов аудита. Поэтому главная задача кадрового аудита — выявить не только слабые и сильные стороны коллектива, но и тенденции его развития и возможные варианты поведения в изменившейся обстановке. Аудит может быть инструментом решения и тактических единовременных задач — структурной перестройки, высвобождения персонала, его аттестации, смены руководства и т.п. В этом случае изменяются целеполагания и методология аудита, технология и организация его проведения. Специфика цели предопределяет и цикличность проведения аудита. Но в любом случае объектом аудита в трудовой сфере является персонал предприятия, его деятельность, которые в целях аудита представляют в виде системы показателей:

- результативность функционирования трудового потенциала (затраты на процессы),
- эффективность затрат на персонал (затраты/период);
- эффективность организации социально-трудовых отношений;
- эффективность систем мотивации и оплаты труда;
- рациональность методов оценки труда;
- эффективность организации рабочих мест, распределения работ;
- эффективность использования рабочего времени и т.д.

При этом оценка эффективности деятельности персонала, т.е. соотношения «результаты — затраты», может рассматриваться в качестве главной цели аудита. Оценки же эффективности трудовых отношений, мотивации и оплаты труда могут выступать этапными, детализирующими или промежуточными целями.

Аудит позволяет убедиться во взаимном соответствии деятельности предприятия по управлению персоналом и стратегии его развития, взаимном соответствии регламентации социально-трудовых отношений и законов, правил, инструкций и методик, определяющих эту деятельность. По результатам аудиторской про-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

верки могут быть определены направления для установления, изменения или совершенствования этих стандартов. Проверка способствует кадровым перестановкам, улучшающим качественный состав трудовых ресурсов, продвижению наиболее перспективных сотрудников и развитию творческой активности. Что касается работы непосредственно с кадровыми службами предприятия, то здесь аудит позволяет повысить их роль, сблизить их деятельность с целями и задачами предприятия, заострить их внимание на наиболее важных вопросах.

Многогранность и объемность (разнообразие) целей аудита в сфере труда и социально-трудовых отношений фирмы и его высокая значимость в осуществлении контроллинга персонала в целом позволяет относиться к этой процедуре как к сложному явлению, заслуживающему самостоятельного изучения.

Аудит в трудовой сфере может быть рассмотрен в трех основных аспектах:

1) организационно-технологическом;

2) социально-психологическом;

3) экономическом.

В *организационно-технологическом* аспекте аудит представляет собой проверку документации и анализ показателей, свидетельствующих о легитимности и эффективности деятельности предприятия. В отечественной экономике труда анализ трудовых показателей на предприятиях всегда рассматривался как неотъемлемый элемент организации труда и трудовых отношений. В этой сфере был накоплен определенный конструктивный опыт, который может и должен быть эффективно использован. В западной практике аудит в трудовой сфере включает анализ данных, относящихся к программам развития трудовых ресурсов, в том числе показателей текучести кадров, жалоб, прогулов, невыходов на работу, производственного травматизма, отношения персонала к работе и степени удовлетворенности трудом.

В *социально-психологическом* аспекте аудит в трудовой сфере — это оценка социально-трудовых отношений на предприятии, включающая наряду с изучением документации, проведение самостоятельных опросов, анкетирований, индивидуальных и коллективных бесед, интервью с работниками различных уровней и категорий. Таким образом определяется в контексте цели аудита оценка работниками социально-трудовых отношений на предприятии, выявляются основные факторы трудовой мотивации и резервы совершенствования деятельности фирмы с субъективных позиций.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Экономический аспект аудита в трудовой сфере — это определение в зависимости от цели и цикличности следующих сторон деятельности предприятия: 1) конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере, которая оценивается путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности предприятия с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями на аналогичных предприятиях; 2) эффективности функционирования служб управления трудовыми ресурсами, выявление их роли в повышении конкурентоспособности предприятия; 3) экономической эффективности самого аудита, сравнение затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами и др.

Подобно финансовым проверкам аудит в трудовой сфере должен проводиться периодически, чтобы убедиться в выполнении поставленных задач. Важно отметить, что анализ и оценка какого-то одного показателя или явления в отрыве от других не дают желаемого результата; необходим комплексный анализ, который предполагает изучение уровня и динамики любого отдельного показателя в тесной взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других. Наиболее эффективна проверка, предоставляющая полную и достоверную информацию о результатах внедрения программ управления и развития персонала, рассматриваемых как вклад в решение стратегических задач организации.

Хотя обычно проверка программы развития персонала сосредоточена на информационном базисе службы развития персонала и ее отделов, в целом проверка не должна ограничиваться лишь этим: она предполагает изучение организации деятельности персонала, включая анализ деятельности управляющего персонала на разных уровнях управления. Тем не менее наибольшее внимание должно быть уделено оценке эффективности деятельности службы развития персонала на оперативном уровне и ее влиянию на поведение и отношение к работе всех сотрудников, а также оценке объема и качества ее услуг. Проверка дает лишь необходимую информацию о состоянии дел на предприятии, которая реального практического значения может и не иметь. Только подготовка на ее основе программы преобразования социально-трудовых отношений и разработка алгоритмов управленческих решений по практическому ее осуществлению могут реально повлиять на эффективность деятельности предприятия.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Аудит персонала разделяется на несколько этапов:

1) подготовительный, включающий разработку подходов к проведению проверки;

2) сбор информации;

3) анализ и обработка информации;

4) внесение корректив в деятельность предприятия по итогам аудита и оценки эффективности аудита персонала.

Рассмотрим эти этапы.

16.3.2. ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ АУДИТА И СБОР ИНФОРМАЦИИ

На **подготовительном этапе** аудиторской проверки осуществляются формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей и гипотетических выгод для предприятия от ее проведения. Далее подбирается персонал для организации проверки, и в случае необходимости проводится его учеба.

Аудит представляет собой форму научно-практического исследования, поэтому его результаты должны быть основаны на объективных, сравнимых и достоверных данных. Допускается использование любых видов документации по труду и трудовым отношениям; в дополнение к анализу документации обычно проводятся опросы менеджеров, управляющих трудовыми ресурсами, работников отделов кадров и службы управления персоналом в целом, выборочных лиц из руководящего персонала и подчиненных.

На подготовительном этапе аудита необходимо предусмотреть определенную последовательность изучения системы управления персоналом, например:

- изучение структуры организации;
- состояние документации, раскрывающей характеристики системы управления персоналом;
- оценка содержательности работ и соответствия ей формальных должностных характеристик;
- оценка коммуникационной сети, как формальной, так и неформальной;
- социально-психологическая оценка имеющегося персонала в сопоставлении с экономической оценкой его труда;
- оценка состояния морально-психологического климата и эффективности управленческих процедур;
- оценка процесса принятия решений и степени участия коллектива в нем.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Одной из наиболее важных задач аудита в трудовой сфере является, как уже отмечено, определение эффективности осуществления программы управления и развития персоналом (подразумевается, что такая программа существует на предприятии). Поэтому перед началом проверки цели и задачи программы должны быть четко определены и при необходимости уточнены. Это особенно важно, если в проверке участвуют внешние ревизоры. Проверка в этом аспекте должна включать по крайней мере три цели:

- оценка взаимосвязи и непротиворечивости общегосударственных законов, отраслевых инструкций и внутрифирменных правил и установок;
- оценка соответствия программы организационным целям предприятия, ее обоснованности и напряженности;
- оценка хода выполнения программы.

Кроме этого, необходимо определить, насколько правила и методики отвечают поставленным задачам.

Для проведения проверки можно привлекать сотрудников данного предприятия или представителей сторонних организаций. В каждом из этих подходов есть свои достоинства и недостатки. Собственные работники больше знают об организации, и им легче определить, какие аспекты требуют оценки, им проще проводить опросы и анкетирования, так как они в меньшей степени рассматриваются ими как угроза. Вместе с тем им сложнее оценить проблемы «со стороны», они во многом свыклись с существующим порядком, поэтому им крайне трудно быть абсолютно объективными.

Объективность и независимость больше присущи внешним ревизорам, которые не ощущают необходимости заботиться о «чести фирмы», не зависят от руководителей предприятия и которые, являясь специалистами в области персонала, знакомы с самыми новыми идеями и достижениями.

Наиболее эффективным можно считать привлечение к проведению аудита внешних проверяющих, имеющих опыт как в организации труда и управлении персоналом на предприятии, так и в вопросах трудового права. Это целесообразно, поскольку организация труда персонала тесно связана с трудовым законодательством, а оценка легитимности деятельности фирмы в этой сфере является одной из целей аудита.

Исходной задачей **этапа сбора информации** является сбор отчетных данных и нормативных материалов по работе с персоналом на

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

различных уровнях управления трудовыми ресурсами, так как основными источниками информации являются:

- законы и инструкции;
- трудовые показатели;
- результаты анкетирования и интервью работников.

Количество законов и инструкций, регламентирующих управление трудом, весьма велико. Предполагается, что предприятия (организации) в соответствии с ними разрабатывают собственные программы и методики. Высшее руководство предприятия может в результате аудиторской проверки еще раз уточнить, насколько следуют законам и инструкциям управляющие различных уровней. Равные возможности занятости, техника безопасности и охрана здоровья, пенсионные программы — вот те основные макроэкономические проблемы, реализация которых на микроуровне может быть проверена в процессе аудита в трудовой сфере. Оценку этой работы, проводимой на фирме, можно дать на основе не только проверки документации и отчетности, но и анализа анкет, опросных листов, беседы с сотрудниками.

Руководители предприятий должны активно работать над соответствием деятельности организации законам и инструкциям, причем важно не только разработать эффективные правила и методики, но и убедиться, что подчиненные их полностью понимают. Очень часто принимается как данность, что работники знают все инструкции, касающиеся их прав и обязанностей, однако опытные аудиторы полагают, что проверка знания работниками своих должностных инструкций, трудового законодательства, так же необходима, как проверка знаний техники безопасности и охраны труда.

Аудиторская проверка не только определяет, насколько соблюдаются в организации законы, правила и инструкции, но и одновременно в ходе индивидуальных и групповых бесед и встреч с сотрудниками, анализа материалов анкет и опросных листов дает возможность выявить устаревшие инструкции и требования. Выход с нормотворческой инициативой в вышестоящие инстанции управления предприятием и последующее устранение таких ограничений может стать источником роста производительности труда или, по крайней мере, облегчить и упростить работу менеджеров и персонала.

Рассматривая анализ трудовых показателей предприятия как элемент аудиторской проверки, следует осуществить научно обоснованную выборку из общего массива показателей, наиболее репрезентативных с точки зрения воздействия на эффективность и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

прибыльность предприятия. Анализ показателей может быть технически упрощен и содержательно обогащен, если структурировать их по крупным блокам: рабочая сила, рабочее время, качество труда, производительность труда, заработная плата и т.д. Внутри каждого блока целесообразно акцентировать внимание на двух типах составляющих результативности работы — количественной (экстенсивной) и качественной (интенсивной). Так, если говорить о показателях рабочей силы, то к экстенсивным относятся такие, как изменение общей численности промышленно-производственного персонала, изменение численности по отдельным функциональным группам, изменение квалификационного состава кадров и т.п., а к интенсивным — коэффициент сменности, коэффициент выполнения норм, коэффициент занятости на непрестижных работах, коэффициент занятости активной работой и т.п.

В западных фирмах работодатели регистрируют данные по программам развития трудовых ресурсов в специальных формах для ревизоров из федеральных или государственных органов. Кроме того, многие предприниматели научились иметь наготове как можно больше текущей информации о своей деятельности во избежание проблем со срочным сбором данных. Аудиторские проверки проводятся там довольно часто, причем иногда инициаторами их становятся независимые общественные организации, защищающие интересы трудящихся, и тогда от предпринимателя могут срочно потребовать отчета, например, о том, сколько женщин работает на предприятии, на каких должностях, с какой оплатой, какие тесты применяются при подборе кадров, насколько они обоснованы и т.д. Такая форма аудита целиком направлена на выявление случаев дискриминации при приеме на работу. Аналогичная доскональность может быть проявлена и при других целях аудиторских проверок. Во Франции, к примеру, подобная направленность аудита и его широкое распространение привели к формированию «социального аудита» как особого института в социально-трудовых отношениях.

Источником внутренней информации служат документация и отчеты, в том числе внутрифирменная административная статистика, баланс трудовых ресурсов предприятия (если он составляется), описания видов работ и спецификаций, данные об издержках на наем и увольнение, обучение и переподготовку кадров, анкеты и тесты для претендентов на работу, данные об уровне профессиональной заболеваемости и производственного травматизма и т.д. Статистические показатели становятся более доступными, если

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

для их сбора, хранения и обработки используется электронно-вычислительная техника. Компьютерные программы позволяют технически упростить и сделать более содержательным анализ данных.

Общепризнана высокая значимость влияния на трудовое поведение работника его отношения к работе и ее оценок. Определяя удовлетворенность работой, предприниматель обычно интересуется отношением работников к рабочему процессу, руководству, взаимоотношениям в коллективе и специфике организации труда. На основе такой информации можно производить организационные изменения, которые повысят у работников уровень удовлетворенности работой. Один из наиболее объективных и экономичных подходов к получению данных для проведения организационных изменений — проведение опросов об отношении занятых к работе. Такие опросы обычно проводятся в масштабе всей организации или предприятия; как правило, респондент самостоятельно заполняет вопросники или анкеты. Специалисты по управлению персоналом полагают, что опросы занятых по поводу их отношения к работе особенно результативны для оценки взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций.

Проведение опросов состоит из нескольких этапов: планирование опроса, разработка вопросника, его использование, анализ данных и формулировка рекомендаций по совершенствованию организации труда, социально-трудовых отношений на предприятии, планирование и разработка мер по реализации рекомендаций.

К разработке вопросников целесообразно привлечь психологов и социологов: первые помогут сформулировать вопросы так, чтобы ответы на них по возможности раскрывали и подсознательные оценки работников, а вторые — включить взаимодополняющие и взаимоконтролирующие тезисы, чтобы косвенным образом верифицировать достоверность информации.

Чтобы извлечь максимум информации из ответов на вопросники, необходимо тщательно проанализировать результаты, причем данные по общему составу занятых, вероятно, раскроют те области управления персоналом, которые нуждаются в улучшении, однако проблемы мелких критических групп занятых могут быть потеряны в общей массе. Оценки тех, кто крайне неудовлетворен работой, будут нейтрализованы оценками тех, кто чрезвычайно ею удовлетворен. Чтобы получить более четкую и объемную картину, нужен групповой анализ, причем группы могут быть выделены по следующим признакам: социально-демографические характерис-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тики работников, их стаж, профессии, должности или квалификация. Такая дифференциация усилит адресность вырабатываемых рекомендаций.

Другой способ узнать мнение служащих — интервью, задача которого заключается в выяснении того, как сделать предприятие более эффективным и привлекательным местом работы. Необходимо внимательно слушать собеседника и побуждать его говорить свободно. Чрезвычайно важно вести запись проблем, требующих вмешательства и предоставить конкретную и незамедлительную информацию работникам относительно предпринимаемых действий.

Специалисты утверждают, что если система интервью приводит к преобразованиям в организации труда, все затраты на организацию таких интервью окупаются в виде сокращения потерь рабочего времени и текучести, уменьшения потерь и брака, улучшения показателей безопасности, роста производительности и в конечном счете более высоких прибылей.

16.3.3. АНАЛИЗ И ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ, ПОДГОТОВКА РЕКОМЕНДАЦИЙ

Обосновать оценку эффективности организации и управления трудом персонала на данном предприятии можно:

- сравнив ее с управлением персоналом на аналогичных предприятиях, особенно преуспевающих;
- используя научно разработанные нормы и рекомендации, а также ссылаясь на среднеотраслевые нормы и показатели;
- применяя перекрестные данные и системный тип проверок и т.д.

Существуют методики, позволяющие дать оценку эффективности управленческих мероприятий в стоимостном выражении. При разработке программ для оценки стоимости управления персоналом важно привлекать работников службы управления персоналом.

Методы количественной оценки труда этой категории работников не очевидны, далеко не все из них могут сами оценить свой труд, тем более это почти недоступно другим работникам фирмы. Следовательно, важнейшей задачей становится разъяснение того, что все функции управления персоналом — количественно измеримы, а их стоимость может быть отнесена как на себестоимость, так и на прибыль предприятия.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Путем последовательных приближений определяется значительное количество действий, которые могут быть включены в формулы измерения издержек. В качестве примера приведем расчет стоимости затрат на найм одного нового сотрудника:

$$ЗН(1) = ЗН / Н = (Р + А + В + Б) / Н ,$$

где ЗН — затраты фирмы на найм; Н — общее число наймов; Р — затраты на рекламу; А — выплаты агентству по трудоустройству; В — вознаграждения тем, кто дал рекомендации; Б — бесплатный найм.

Эта формула важна для определения статей затрат, поскольку многие из них неочевидны для тех, кто поверхностно оценивает процесс найма. Подставляя в формулу значения затрат предприятия на тот или иной вид деятельности по найму работников за месяц, надо иметь в виду, что реальная величина того или иного показателя может быть положительной или равной нулю. Сопоставляя затраты с количеством произведенных наймов, получаем показатель затрат на найм одного работника.

Экономический смысл определения данного показателя становится ясным, когда аналогично рассчитываются затраты на увольнение одного работника, а следовательно, и на текучесть кадров.

Как уже говорилось, в современной экономической литературе широкое распространение получил термин «организационная культура» (это детально рассмотрено в гл. 8), который различными авторами рассматривается как в широком, так и в узком смысле. В данном контексте организационная культура рассматривается как система действий по формированию трудового коллектива и управлению им, а также созданию организационных, экономических и социальных предпосылок для высокоэффективного труда на предприятии, в совокупности определяющих «дух фирмы»: демократизм и корпоративность, стиль и традиции, менталитет и нормы поведения и т.п.

При растущем интересе к области организационной культуры естественно, что она тоже становится предметом проверки, которая включает обсуждение с высшим руководством вопроса о том, как проявляется организационная культура и как на нее можно влиять. Это требует серьезной проработки вопросов: какие отчеты заполняются, на что уходит рабочее время служащих, как они разговаривают между собой, кому какая ответственность предоставлена? Важно определить основные групповые интересы и сущест-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вование наиболее влиятельных субкультур. Для этого недостаточно бесед с менеджерами, необходимо проведение фундаментальных опросов и наблюдений за определенный период времени. Таким образом, аудиторская проверка может выявить резервы повышения эффективности производства, указав на отношение тех или иных групп сотрудников к формам и методам работы руководства, организации деятельности фирмы, расстановке кадров.

В дополнение к изучению организационной культуры, включающему субъективные оценки и философские дискуссии, существуют объективные данные, которые являются показателями качества трудовой жизни, обстановки на работе, оценки окружающей работника среды. Следует еще раз подчеркнуть, что обстановка на работе может оказать важное влияние на мотивацию труда, качество его исполнения, удовлетворенность работой и моральное состояние работников. Оценить качество окружающей производственной среды можно путем изучения определенных показателей, используемых также для оценки функций служб управления трудом и персоналом и применяемых в организациях всех типов и размеров, например показателей текучести кадров, количества прогулов, пропусков по болезни или травме и т.п. Другим источником информации являются ответы работников на анкеты и опросы по поводу их отношения к работе, микроклимата в коллективе, взаимоотношений с руководством, коллегами и подчиненными и т.п.

Анализ показателей в ходе аудиторской проверки может быть выполнен с различной глубиной. Так, если подробный анализ показателей начинается с показателя текучести кадров (который, например, американские фирмы рассматривают в качестве одной из причин, не позволяющих догнать по уровню производительности некоторых своих зарубежных конкурентов), то чтобы этот показатель дал объективную картину, нужно прежде всего разделить все увольнения на неизбежные (в связи с вступлением в брак, беременностью, болезнью, смертью, возвращением к учебе и т.п.) и те, которые администрация могла бы предотвратить путем лучшего отбора работников, их профессиональной подготовки и обучения, руководящего контроля, улучшения условий труда, уровня зарплаты и возможностей роста.

Важны также качественные характеристики работников, покидающих предприятия, их стаж работы, опыт, квалификация, свидетельствующие о том, насколько устойчиво кадровое ядро предприятия, каковы резервы улучшения трудовой мотивации работ-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ников и повышения конкурентоспособности данной фирмы в привлечении и сохранении высококвалифицированных кадров.

Для определения истинных причин добровольных увольнений, которые далеко не всегда сформулированы в заявлении работника, на многих фирмах проводится так называемое выходное интервью в течение последней недели работы. Обычно это входит в функции службы управления кадров, поскольку работники более откровенны с теми, с кем они уже общались ранее, а кроме того, специалисты службы имеют опыт проведения подобных интервью с максимальной информационной пользой для предприятия.

Однако достоверность причин увольнения, называемых работником в ходе выходного интервью, вызывает сомнения. Многие работники полагают, что откровенная критика организации труда на покидаемом ими предприятии может повредить их интересам в будущем. Для повышения достоверности данных опытные кадровики рекомендуют убедить увольняющегося в том, что информация, полученная от него, будет использована исключительно в конструктивном плане. Этому способствует также стандартизация включаемых в интервью вопросов и перепроверка причин увольнения работника путем сопоставления с информацией, полученной от вышестоящего персонала и других сотрудников. При проведении выходного интервью увольняющийся рассматривается как человек, обнаруживший в работе организации недостатки, с которыми он не смог смириться, потому его ответы на вопросы становятся чрезвычайно важным источником информации о резервах, которых, возможно, не видит руководство.

Уточнить многие оценки и взгляды бывшего работника целесообразно путем проведения поствыходного интервью, проводимого лично или по телефону через 2—3 месяца после увольнения работника. К этому времени работник становится более независимым от бывшего начальства и может стать более откровенным; кроме того, он уже имеет возможность сравнить свое положение на прежней работе со своим новым положением, следовательно, его оценки могут стать более объективными.

Разумеется, подобная деятельность требует много времени и сил, поэтому чрезвычайно важно обеспечить ее результативность, т.е. на основе анализа и обработки данных выявлять и осуществлять меры по предотвращению текучести, которые могут носить как априорный характер (более тщательный отбор сотрудников с учетом предотвращения еще на этой стадии наиболее часто встречающихся причин добровольных увольнений работников); так и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

апостериорный (целенаправленная работа по удержанию на предприятии кадровых работников).

При анализе и оценке в процессе аудита эффективности использования фонда рабочего времени потери рабочего времени по аналогии с неизбежными и добровольными увольнениями могут быть разделены на неизбежные и те, которые можно было предотвратить. Так, невыход на работу из-за болезни, несчастного случая, серьезных семейных обстоятельств и т.п. может быть отнесен к неизбежным потерям рабочего времени. Потерями рабочего времени не считаются очередной отпуск, праздники или заранее оговоренные официально оформленные отпуска.

В отечественной практике анализ показателей использования рабочего времени, как правило, проводится в направлении выяснения причин потерь фонда рабочего времени; их частоты; их размеров и степени уплотнения рабочего дня.

Оценка показателей эффективности использования рабочего времени будет более полной, если с известной степенью условности разделить эти показатели на количественные (экстенсивные) и качественные (интенсивные). Например, к экстенсивным можно отнести такие показатели, как потери фонда внутрисменного рабочего времени, потери фонда целосменного рабочего времени, потери рабочего времени за счет обесценения труда (брак, отклонения от нормальных условий технологии и пр.). Здесь возможен расчет целого ряда широко применяемых в отечественной практике показателей и коэффициентов.

Анализ потерь рабочего времени позволяет определить проблемные зоны — отрасли, профессии или группы работников, в которых отмечен самый высокий уровень невыходов на работу, потерь рабочего времени, или же в которых он стремительно растет. Такая информация важна как для аудиторов при подведении итогов межотраслевых и межрегиональных сравнений и сопоставлений эффективности организации производства, так и для работников кадровых служб при прогнозировании надежности того или иного работника, исходя из принадлежности его к определенной социально-демографической, квалификационной, профессиональной группе.

Одна из задач аудитора — показать руководству организации серьезность экономических потерь от пропусков рабочего времени. Это можно сделать, если дать характеристику потерь в денежном выражении. В стоимость одного неоправданно потерянного часа рабочего времени включаются средняя часовая заработная плата,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

затраты на пенсии, пособия работникам, затраты на содержание административного аппарата, накладные расходы.

Даже если работодатель считает уровень потерь рабочего времени и затраты на них приемлемыми для своей организации, для выявления резервов улучшения организации производства аудитору следует изучить статистику аналогичных показателей на других предприятиях и проверить, соответствуют ли методики расчета этих показателей друг другу. Эффективное управление персоналом требует, чтобы руководители вели индивидуальный учет явки, хорошая явка стимулировалась, а против хронических прогульщиков принимались дисциплинарные меры.

Наряду со статистикой потерь рабочего времени работодатели обязаны вести и учет профессиональных заболеваний и производственных травм, поскольку потери рабочего времени по этим причинам составляют значительную группу. Детальная информация о несчастных случаях или травмах дает основу для анализа проблемных зон с точки зрения условий труда, совершенствования системы охраны труда и стимулирования персонала к поддержанию безопасности и сохранению здоровья.

Этот методический подход применим и при анализе других трудовых показателей — производительности труда, оценки выполнения работ, эффективности обучения и подготовки кадров и т.д.

По завершении работы должен быть подготовлен итоговый материал, включающий доклад о результатах аудиторской проверки, оценке и рекомендациях. При этом целесообразны предварительная подготовка отчетов по проверке и обсуждение их с линейными руководителями, возможна подготовка и нескольких специализированных докладов, ориентированных на разные уровни управления трудовыми ресурсами и, соответственно, насыщенных разным фактическим материалом и содержащих различные рекомендации. Далее должны состояться предоставление отчета управляющему персоналом и выработка совместно с ним основных рекомендаций по совершенствованию управления кадрами. Следовательно, результаты проверки могут принести максимальную пользу всем работникам, заинтересованным в процветании своей фирмы. На этой основе формируется реальное представление о результативности аудита.

Эффективность аудита может быть чисто экономической, социально-экономической, социально-психологической, или представлять собой их комплекс, что наиболее реалистично. При этом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

эффективность может быть прямой или косвенной, иметь или не иметь четко определенные временные рамки.

Наиболее очевидными выгоды от проведения аудита в трудовой сфере становятся в том случае, когда они представлены в виде реальной денежной выгоды для предприятия. Анализ «затраты — выгоды» — это сопоставление затрат на определенные функции, например обучение, в денежной форме с неденежными выгодами — такими, как отношение к труду, здоровье, безопасность.

Анализ «стоимость — эффективность» — это анализ затрат на определенные функции в денежной форме сравнительно с такими денежными выгодами, как рост производства, сокращение простоев и т.д.

К примеру, общая эффективность разработанных по итогам проведения аудиторских проверок программ работы по предотвращению или сокращению текучести на предприятии может быть рассчитана как соотношение «результаты — экономия» от сокращения текучести и «затраты — издержки» на содержание кадровой службы. При этом экономия за счет сокращения текучести включает прямые издержки: непосредственно на увольнение работника (собеседование, оформление документов и т.п.), затраты на найм нового работника, затраты на обучение нового работника — и косвенные издержки: снижение производительности труда увольняющегося работника в период перед увольнением, ухудшение моральной обстановки в коллективе, увеличение сверхурочной нагрузки других занятых в связи с образованием вакансии.

При всей важности статистических и расчетных источников информации для определения эффективности программ реализации предложений, сформулированных по итогам аудиторской проверки, переоценка количественного подхода может привести к выводам, которые кажутся объективно обоснованными, но не дают представления о том, насколько потребители услуг служб труда и персонала действительно удовлетворены работой этих служб. Выяснение этого предполагает периодическое изучение мнения клиентов о качестве предоставленных услуг, а в той или иной ситуации клиентами могут быть руководители и управляющие, наемные работники и руководители профсоюзов. Реакция потребителя может быть получена посредством изучения мнений, индивидуальных бесед с работниками, групповых встреч, письменных и устных комментариев со стороны управляющих и среднего руководящего персонала, статистического анализа и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Аудит персонала может быть использован и для кадровых перестановок в коллективе. Если организация хочет остаться конкурентоспособной, она должна периодически проводить перестановку кадров. Аудит в трудовой сфере помогает менеджеру выявить скрытые достоинства и недостатки работников, определить, насколько велико, по их мнению, различие между реальными и желаемыми или ожидаемыми условиями труда и его оплаты. Таким образом, проверка становится научно обоснованным стимулом кадровых изменений, она не только готовит почву для изменений, но может стать и инструментом перестановок. Проверка может быть использована как нейтральное средство кадровых преобразований в представлении вышестоящего, нижестоящего и не входящего в состав управления трудовыми ресурсами персонала предприятия.

Важным элементом аудита персонала, воздействующим на эффективность предприятия, является оценка деятельности служб управления трудом. В течение многих лет управляющие этих служб относились к второстепенным служащим, деятельность которых не связана с основной целью предприятия и не может влиять на эффективность его работы. Однако в последние годы рост значимости человеческого фактора в конкурентной борьбе, рост стоимости рабочей силы, поиск новых резервов повышения производительности труда и многое другое привели к изменению оценки роли служб управления трудом и персоналом в работе фирмы. В свою очередь, сами эти службы расширили свою деятельность, с тем чтобы их действия больше соответствовали задачам предприятия. В ходе аудиторской проверки может быть дана экспертная оценка степени соответствия деятельности этих служб миссии, цели и задачам предприятий и организаций.

Каждая из функциональных областей управления трудом и персоналом (а к таковым, как уже говорилось, относятся планирование персонала, отбор, набор, переподготовка и повышение квалификации работников, распределение работ, система оценки выполнения работ, вознаграждение за труд с учетом компенсаций, создание благоприятного психологического микроклимата в коллективе, условия безопасности труда и т.д.) должна отвечать общим задачам стратегических программ развития предприятия. Поэтому для определения общей эффективности деятельности соответствующих служб необходимо проверить каждое из подразделений и определить, насколько эффективно и экономично они работают.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таким образом, аудит в трудовой сфере как элемент выявления резервов повышения эффективности и прибыльности предприятия является одним из наиболее действенных инструментов в контроллинге персонала и в то же время — важным фактором экономической политики предприятия. Чисто методически аудит включает в себя как микроэкономические, так и макроэкономические вопросы организации социально-трудовых отношений и охватывает практически все элементы этих отношений. Систематическое проведение аудиторских проверок предоставляет возможности для оценки состояния и развития трудовых отношений на предприятии в динамике.

РЕЗЮМЕ

Основной движущей силой современного постиндустиального общества являются информация и знания.

Под информационным пространством в экономике персонала понимают совокупность данных о качественных и количественных характеристиках персонала, профессиональной деятельности занятых на предприятии, а также о службе управления персоналом и процессах по управлению персоналом, т.е. о внутреннем рынке труда. Вместе с тем в сферу информационных интересов любого предприятия входит и внешний рынок труда, т.е. трудовая сфера, трудовые отношения в окружающей предприятие экономической среде.

Информационное пространство, как правило, представляет собой определенный набор, или систему показателей. При этом информация о сфере труда и занятости собирается и изучается как на микро-, так и на макроуровне и используется для разработки как государственной политики, так и кадровой стратегии отдельных фирм. Анализ трудовой сферы в целом и в рамках предприятия, в частности, возможен только на основе учета ее глубокой специфики, комплексного использования различных источников и методов получения информации.

Основные источники получения данных о трудовой деятельности — административная статистика; мониторинги деятельности предприятий и организаций; выборочные обследования работников предприятий; социологические опросы различных групп населения и работников в рамках предприятий и организаций; выборочные обследования домашних хозяйств; переписи населения; сеть избирательных источников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В России основными институтами, являющимися источниками информации о сфере труда, считаются Федеральная служба государственной статистики (Росстат) РФ и ее региональные органы; Министерство здравоохранения и социального развития РФ; Государственная инспекция по труду; правительственные и административные органы; объединения профсоюзных организаций, предприятия, организации; научно-исследовательские учреждения, центры изучения общественного мнения, университеты.

Если говорить о концепции деятельности Госкомстата РФ (ныне — Росстат), то необходимо отметить, что с 1985 г. он руководствуется 160-й Конвенцией МОТ «О статистике труда» и 170-й Рекомендацией МОТ «О статистике труда», определившими с учетом опыта многих стран мира основные направления сбора и анализа информации в сфере труда.

Информация о персонале компании может быть стандартной, учитывающей требования Росстата, так и нестандартной, закрытой и предназначаться только для внутреннего пользования. Дело в том, что с точки зрения объективной экономической действительности информация о персонале необходима для оценки 1) соответствия кадровой политики общей стратегии развития компании, ее конкурентоспособности; 2) эффективности «клиентской» работы кадровых подразделений; 3) операционной эффективности кадровых подразделений. Это целеполагание делает ее предметом коммерческой тайны.

Основой любой информационной системы являются, как известно, показатели — числа, представляющие количественно выраженные величины определенных качеств или свойств объекта, явления или процесса. Информационное обеспечение управленческих решений в сфере экономики персонала основано на использовании трудовых показателей. Трудовой показатель — это численная характеристика отдельных сторон персонала — качеств персонала или параметров его деятельности.

Показатели разрабатываются, как правило, на основании возможности сравнения их по определенным признакам. Поэтому для отдельного предприятия можно выделить различные уровни, представляющие признак для сравнения: сравнение показателей внутри предприятия (внутренний бенчмаркинг); сравнение типа «идеал — план — факт» (анализ отклонений); временное сравнение (временные ряды); сравнение с показателями других предприятий (внешний бенчмаркинг).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В литературе предлагается множество показателей, которые можно применять для оценки труда и персонала, поэтому важно иметь критерии для выбора показателей и систем показателей, соответствующих специфическим целям каждого предприятия и его задачам.

Цели предприятия предопределяют в любом случае направленность трудовых показателей на анализ соотношения «затраты — возмещение»; результатов (сотрудников/производительности); маркетинга персонала (внутренний/внешний); поддержки процессов других сфер деятельности предприятия; поведения (руководство/ориентация на потребителя и т.п.).

Показатели должны дать возможность получить представление и о защите труда и здоровья; управлении эффективностью труда; управлении компетенциями и карьерным ростом; штатном расписании (затраты), должностных инструкциях; найме персонала и др.

Важными критериями для выбора показателей являются также доступность данных и их качество.

Наиболее известные и полезные показатели — измерители в управлении персоналом: стоимость человеческих ресурсов компании, качественный состав персонала, цикл набора персонала, цикл оформления увольнений, затраты на найм и увольнение одного работника, эффективность программ повышения квалификации, продолжительность программ повышения квалификации, средняя продолжительность пребывания в должности, сверхнормативная работа, удельные затраты кадровой службы на одного работника и др.

Для эффективного использования показатели управления персоналом целесообразно классифицировать по объекту, по элементам процесса управления персоналом, по степени объективности, по экономической сущности, по степени сложности алгоритмизации и автоматизации, по параметру измерения.

Высоко оценивается специалистами в последнее время так называемый «сбалансированный набор показателей»[25].

Основная идея сбалансированного набора показателей — предоставить руководителю единую интегрированную систему показателей, характеризующую различные аспекты («проекции») экономической деятельности компании (у Нортона и Каплана их четыре: финансы; внутренние процессы; клиенты; обучение и развитие персонала) и соотнесенную с ее стратегическими целями.

---

[25] Подробнее об этом см.: *Редченко К.* Показательное несогласие: *Balanced Scorecard* и *tableau de bord*.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Широкое распространение компьютерных технологий в последнее десятилетие в сфере управления персоналом обусловлено стремлением предприятий соответствовать общемировым тенденциям, в которых информационно-технологическому аспекту ведения бизнеса уделяется значительное внимание. Экономический эффект от внедрения программ рассматриваемого назначения можно разделить на прямой и косвенный.

Под прямым эффектом понимается, во-первых, сокращение времени на ведение кадрового делопроизводства, поиск информации, подготовку всевозможных справок и отчетов для руководства; во-вторых, сокращение затрат на формирование различной отчетности в государственные органы, а также существенная экономия на штрафах и пени вследствие отсутствия или ненадлежащего качества какой-либо отчетности.

К косвенным можно отнести высвобождение сотрудников кадровой службы для решения других содержательных задач управления персоналом, формирование единой кадровой политики, структурно-функциональная оптимизация каждого предприятия, возможность оперативного планирования мероприятий и принятие управленческих решений на основе полной и достоверной информации о состоянии ресурса, улучшение качества персонала за счет обеспеченного информацией управления подбором, квалификацией, мотивацией и др.

Современная деятельность по управлению персоналом не может замыкаться на уровне информационного пространства предприятия. Серьезные возможности при решении текущих и перспективных задач в управлении персоналом дает использование ресурсов Интернета. К таким возможностям относятся 1) формы взаимодействия кадровых служб предприятия с внешним рынком труда; 2) организация работы в режиме телеработы; 3) использование интерактивных методов обучения и тестирования персонала.

В последние три десятилетия, с возрастанием понимания роли человека в процессе производства, растет внимание к встраиванию в систему организации функционирования предприятий тех элементов, которые обеспечивают взаимосвязанное совершенствование социальных, экономических и технологических аспектов деятельности предприятий (организаций). Это нашло отражение в формировании особого направления в деятельности организаций, называемого *контроллинг*. В наиболее общем виде контроллинг – это система управления достижением целей предприятия.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В соответствии с концепцией контроллинга выстраиваются информационные потоки, документооборот, организуется соответствующим образом ориентированный аудит, проводятся мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия, направленные на выявление причин отклонений и формирование управляющих воздействий в рамках центров ответственности.

Нецелесообразна идентификация сущности контроллинга, аудита и «традиционного» анализа экономических показателей. Самое существенное различие между контроллингом и аудитом заключается в том, что, если первый носит непрерывный характер, то аудит проводится дискретно, с периодичностью раз в год, чаще или реже, в зависимости от конкретного вида проверки.

По мере развития контроллинг как управленческий механизм в системе деятельности организации постепенно дезинтегрировался — выделился как отдельное направление *контроллинг персонала*.

Главными причинами этого называют возрастающее осознание того, что в области экономики персонала равновесие социальных, экономических и предпринимательских факторов должно осуществляться с помощью соответствующих средств и методов; растущую вовлеченность кадровой службы в стратегические планы предприятия; эволюцию функций деятельности кадровых служб организаций.

Для понимания сущности и предназначения контроллинга персонала необходимо иметь представление о рамочных условиях формирования контроллинга персонала, характеристике его целей и задач, выделении отдельных направлений и видов. Далее необходимо понять проблему выбора инструментов и показателей, используемых при контроллинге персонала. Выделение областей применения контроллинга персонала является следующим этапом анализа. Особую значимость имеет контроллинг деятельности кадровых служб.

Основными целями контроллинга персонала считают поддержку принятия решений для достижения целей управления предприятием; управление персоналом для достижения целей в сфере экономики персонала; обеспечение и повышение экономической эффективности предприятия; достижение запланированных показателей в сфере управления персоналом; актуализацию инновационного процесса в организации.

Как и в общеэкономическом контроллинге, в контроллинге персонала выделяют следующие направления: ресурсы (уровень,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

динамика и структура персонала предприятия, его движение, профессионально-квалификационный состав); затраты (анализ трудоемкости и зарплатоемкости основных видов продукции, уровня динамики и структуры оплаты труда, затрат на обучение, подготовку и переподготовку персонала и др.); эффективность труда (анализ уровня и динамики производительности труда, анализ факторов роста производительности труда и др.); социальное развитие.

Как основные принято выделять следующие виды контроллинга персонала: стратегический и оперативный; качественный и количественный; кадровый контроллинг, ориентированный на процессы и на факторы.

В зависимости от задач, ставящихся перед контроллингом персонала, в качестве инструментов используются опросы работников, статистическое прогнозирование, бюджетирование, управление по целям, анализ баланса, статистические методы причинно-следственного анализа, метод *Balanced Scorecard* и др.

Эффективность кадрового контроллинга зависит от способа его включения в структуру деятельности предприятия. Особенно важно его включение в стратегическое развитие, так как действенный кадровый контроллинг может и должен иметь значительное влияние на деятельность предприятия.

Другие формы использования ресурсов и технологий Интернета — телеработа, а также принципиально новые подходы к обучению, т.е. применение обучающих мультимедиа систем. Особый интерес представляет возможность использования ресурсов Интернета для проведения различного рода тестирования.

Аудит в трудовой сфере — периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, анализу и оценке эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений. Объектом аудита в трудовой сфере является трудовой коллектив, персонал предприятия, его деятельность. В целях аудита проводится анализ показателей деятельности предприятия, характеризующих результативность функционирования трудового потенциала, эффективность организации социально-трудовых отношений, эффективность систем мотивации и оплаты труда, рациональность методов оценки труда, эффективность организации труда, распределения работ, эффективность использования рабочего времени и т.д.

Аудит позволяет убедиться во взаимном соответствии деятельности фирмы по управлению персоналом, по регламентации тру-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

довых отношений и законов, правил, инструкций и методик, определяющих эту деятельность.

Аудит в трудовой сфере может быть рассмотрен в трех основных аспектах: 1) организационно-технологическом; 2) социально-психологическом; 3) экономическом.

Проведение аудиторской проверки в трудовой сфере предполагает организацию работы в несколько этапов. На первом (подготовительном) этапе определяются цель проверки, формы ее осуществления, подбирается персонал для ее проведения. На втором этапе проводится сбор информации. Третий этап аудиторской проверки заключается в систематизации, анализе, оценке информации, подготовке предложений по рационализации деятельности предприятия в трудовой сфере. Четвертый этап посвящен оценке эффективности аудита в трудовой сфере.

Аудит в трудовой сфере позволяет повысить прибыльность предприятия за счет выявления резервов организации внутрифирменных социально-трудовых отношений.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы основные источники получения данных о трудовой деятельности?
2. Охарактеризуйте показатели, которые можно применять для оценки труда и персонала.
3. Каким образом экономическая сущность показателей отражает потенциал информационного пространства компании по управлению персоналом в прогнозировании результатов деятельности в будущем?
4. Что происходит с такими показателями, как производительность труда, после внедрения автоматизированных технологий?
5. В чем заключается экономический эффект (прямой и косвенный) от внедрения автоматизированных технологий?
6. Каковы экономические и исторические предпосылки возникновения аудита в трудовой сфере?
7. Какова основная цель аудита в трудовой сфере?
8. Каковы преимущества и недостатки привлечения к проверке «внешних ревизоров»?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

9. Какие категории персонала целесообразно привлекать для собеседований и опросов в ходе аудиторской проверки?
10. Какие показатели могут быть использованы для проведения аудиторской проверки?
11. Как следует оформлять итоги аудиторской проверки?
12. Каковы показатели эффективности аудиторской проверки?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие / Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. — М.: Экзамен, 2002.
2. *Гутгарц Р.Д.* Информационные технологии в управлении кадрами / Под ред. Пархомова В.А. — М.: ИНФРА-М. 2001.
3. *Дайле А.* Практика контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 2001.
4. *Данилочкина Н.Г.* Контроллинг на предприятиях авиастроительного производства. – Самара, 2000.
5. *Ивлев В., Попова Т. Balanced ScoreCard* — альтернативные модели // Банки и технологии. — 2002.
6. *Когаловский М.Р.* Перспективные технологии информационных систем. — М.: ДМК-пресс, 2003.
7. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях/А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. — М.: Финансы и статистика, 1998.
8. *Лайкам К.Э.* Статистика труда: проблемы и перспективы развития. Достойный труд — высшая цель и жизненная необходимость. Доклады и тезисы докладов Круглого стола «Достойный труд в XXI веке» / Под ред. проф. Р.П. Колосовой. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2005.
9. *Редченко К.* Показательное несогласие: *Balanced Scorecard* и *Tableau de bord*. http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_1580/
10. *Скрипкин К.Г.* Экономическая эффективность информационных систем. — М.: ДМК-пресс, 2002.
11. *Achieving measurable performance improvement in a changing world: the search for new sights, KPMG, 2001. http://www.kpmg.com*
12. *Centre for Human Resource Studies of Cornell University, Working papers, 1998—2002.*
13. *Drumm H.J. Personalwirtschaftslehre, Berlin u.a, 1989.*
14. *HR benchmarking report, PricewaterhouseCoopers, 2000.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

15. *http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS.*
16. J. *Hentze, A. Kammel, Personal-controlling, Verlag Paul Haupt Bern, Stuttgart, Wien, 1993.*
17. *Oechsler, Walter A., Personal und Arbeit. Einfurung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, Munchen – Wien (Oldenbourg) 6. Aufl. 1997.*
18. *Personalcontrolling in der Praxis / Deutsche Gesellschaft fuer Personalfuerung e.V. – Stuttgart: Shaeffer-Poeschel, 2001.*
19. *Potthoff, Erich; Trescher, Karl (1986): Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin/New York: Walter de Gruyter, 1986.*
20. Альбом форм федерального государственного статистического наблюдения http://www.gks.ru/form/Page28.html

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 17

ОТДЕЛ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

17.1. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ, СТРУКТУРА И ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Основным структурным подразделением по использованию человеческих ресурсов в организации являются полномочные для этого отделы, имеющие определенный круг задач, например комплектование и учет персонала, управление кадровыми процессами, развитие и обучение персонала и т.д.

Развитие таких отделов в России относится ко времени становления единого централизованного Российского государства. Еще при Иване IV был учрежден Государев разряд[1] для учета «служилых людей» и контроля за их службой, имеющий административные функции по учету и комплектованию личного состава государственного аппарата. В соответствии с этим документом назначались ратные люди на такие должности, как наместники, воеводы, послы, судьи и др. Современные отделы человеческих ресурсов сформировались из недр служб организованного трудоустройства и бирж труда, бюро найма и увольнений.

Схематично исторический процесс формирования и развития в России подразделения по использованию человеческих ресурсов в организации, его функциональная связь со службами трудоустройства населения более подробно представлены в Приложении к гл. 17. Эволюция развития институтов, реализующих функцию уп-

[1] См.: *Мельников В.* Кадровые службы России: особенности их становления и эволюции // Служба кадров. — 2000. — № 2, 3. — С. 43—46; № 3. — С. 23—27.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

равления человеческими ресурсами в организации, предопределяется развитием международных, национальных, территориальных, внутрифирменных структур по управлению человеческими ресурсами.

Данное подразделение в организации может называться поразному:

- отдел кадров;
- служба управления кадрами;
- служба управления персоналом;
- отдел по управлению человеческими ресурсами;
- отдел по управлению персоналом;
- отдел по управлению кадрами;
- отдел человеческих ресурсов и т.п.

Название во многом зависит от структуры, целей, функций и задач данного подразделения. В свою очередь, функции и задачи кадровых подразделений организации во многом зависят от условий, в которых они функционируют.

До середины 80-х гг. XX в. отделам, занимающимся комплектованием и учетом кадров на предприятии, отводилась большая роль. Наряду с этой структурой на многих предприятиях существовали: отдел труда и заработной платы (ОТиЗ), отдел обучения и подготовки кадров, отдел профориентации, отдел по охране труда, отдел социального развития и ряд др. В условиях командно-административной системы задачи каждой такой службы на предприятии не были жестко связаны; при этом отдел кадров не являлся ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Кроме того, в связи с распределительно-уравнивающим механизмом оплаты труда на предприятиях того времени наличие некоторых из перечисленных отделов перестало быть необходимым. Основными функциями отделов, занимающихся комплектованием и учетом кадров в организации были их найм, увольнение и передвижение, ведение кадрового делопроизводства на предприятии. Таким образом, к началу 90-х гг. XX в. классической формой организации службы по найму на предприятии стало создание отдела кадров — самостоятельного структурного подразделения предприятия, подчиненного либо руководителю предприятия, либо его заместителю по кадровой работе. Отдел имел разные формы в зависимости от численного состава предприятия, структуры и способов достижения поставленных перед ним целей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Существовали **три основные организационные формы осуществления кадровой работы** на любом предприятии:

- ***самостоятельное структурное подразделение*** непосредственно подчиняющееся руководителю предприятия или его заместителю;
- ***отдельный сотрудник, выполняющий функции кадровой службы***;
- ***сотрудник, имеющий помимо основных дополнительные обязанности по кадровой службе***.

Такого рода отделы, как правило, имели низкий организационный статус и были недостаточно профессиональными. В силу этого они не могли выполнять целый комплекс задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы.

Как уже отмечалось, возрастающая роль кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности во многом обусловлена экономическими и социальными процессами, происходившими в стране в начале 90-х гг. XX в. Прежние отделы кадров уже не отвечали новым требованиям кадровой политики, проводимой российскими предприятиями. Их расширенные функции, уровень профессиональной компетентности работников, техническое оснащение, методы работы не позволяли уже называть эти отделы «офисами по хранению кадровой документации».

Вставка 17.1

Зарубежный опыт формирования кадровых подразделений компаний и фонд распределения времени между функциями

Подавляющее большинство фирм США еще в 70-е гг. переименовали кадровые подразделения в отделы (службы) человеческих ресурсов и ввели новую терминологию в служебную документацию.

Службы подготовки кадров были переименованы в отделы (службы) развития человеческих ресурсов. Соответственно изменились функции кадровых служб. По-прежнему среди их функций сохранились трудовые отношения и учет личного состава, однако уже не они определяли главное содержание работы. Так, согласно исследованию, проведенному в начале 80-х гг., распределение фонда рабочего времени между основными функциями кадровых служб США составляло (%):

- трудовые отношения — 17;
- учет и делопроизводство — 10;
- программы управления персоналом — 24;
- организация заработной платы — 16;
- обучение персонала — 10;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- условия труда и борьба с травматизмом — 9;
- программы равных условий занятости — 8;
- вахтенные службы, обеспечение секретности — 5.

Эти данные, взятые из журнала «Консультант директора»[2], наглядно показывают, что почти $^1/_4$ фонда рабочего времени в компаниях США отводится на тщательную разработку и реализацию различных программ управления персоналом, $^1/_{10}$ — на организацию обучения персонала наряду с функцией ведения учета и делопроизводством. При этом важными неотъемлемыми функциями кадровой службы все так же остаются подбор, отбор, набор, организация заработной платы, дисциплина труда.

Источник: *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента». — М.: Дело, 1995. — С. 193—194.

Изменению стереотипов в кадровой деятельности службы по найму в организации также способствовали:

- принципиальное изменение отношения к персоналу, который относится к категории ресурсов, и в то же время является главным из них. При этом стратегия и тактика управления человеческими ресурсами определяются с учетом всех возможностей совершенствования и развития сотрудников;
- изменение самой службы кадров как подразделение, которое ведет основную работу с людьми, обеспечивающую изменение их социально-производственного статуса. При этом служба кадров должна изменяться в предвосхищении изменений целей организации, в определении которых ее представители должны играть самую активную роль;
- изменение функций службы кадров. Важными функциями отдела кадров становятся формирование культуры отношений между людьми на производстве, творческого подхода к работе, психологической и моральной готовности к инициативам и др.;
- информационное обеспечение также способствует эффективному развитию кадровой деятельности на предприятии. Деятельность современных кадровых служб во многом основана на информации — о кандидатах на рабочие места и продвижении по службе (их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность), о развитии трудового потенциала, вознагражде-

[2] См.: Консультант директора. — 1995. — № 8. — С. 18—19.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ниях и дополнительных выплатах, об участии в социальных программах. В современных условиях имеется возможность разнообразить формы деятельности отдела кадров с учетом широкого круга информации о персонале, постепенно преобразуя их в отделы человеческих ресурсов организации, что дает возможность расширить и сферу их деятельности.

Таким образом, изменение среды и целей функционирования предприятия, информационных возможностей, отношения к персоналу в условиях становления рыночной экономики приводят к необходимости переориентации практики кадровой работы для российских предприятий. Открывается принципиально новый этап в развитии кадровых служб с качественно иными функциями и задачами (рис. 17.1). Новые функции выводят это подразделение организации, занимающееся формированием и развитием человеческих ресурсов в организации, т.е. **отдел человеческих ресурсов (ОЧР)**, в один ряд с другими ведущими подразделениями предприятия.

Одной из основных функций ОЧР на предприятии остается типовой учет кадров. Именно в рамках этой функции формируется первичная информация о работниках предприятия, используемая в дальнейшем для решения многих других задач в управлении персоналом. Эта информация складывается из решения различных комплексов вопросов и задач: прием, увольнение, перевод, перемещение персонала, оплата труда, нормирование и т.д.

Функции ОЧР, связанные с определением текущей и перспективной потребности в персонале:

1) функции ***по управлению кадровыми процессами***: изучение и анализ рынка труда, подбор, отбор, адаптация персонала, профориентация и профотбор, контроль за текучестью кадров;

2) функции, связанные с ***развитием персонала и стимулированием высокой производительности труда***. Это прежде всего развитие системы материального и морального стимулирования труда; развитие состязательности в труде, системы поощрения заслуг и стимулирования групповой деятельности; участие работников в распределении прибыли, социальных выплат; развитие социальной инфраструктуры регулирования рабочего времени; разработка системы штрафов и различных санкций при нарушении дисциплины труда;

3) функции ***по организации эффективной деятельности работников***: расстановка кадров в соответствии с производственными задачами, с учетом квалификации работников; проведение аттес-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. 17.1. **Комплекс задач отдела человеческих ресурсов предприятия**

тации; контроль за условиями труда; организация рабочих мест; обеспечение ритмичности работы;

4) функции, тесно связанные с ***обучением персонала***: организация всех видов профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в соответствии с индивидуальными потребностями работников и требованиями современного производства;

5) ***политическая функция***: установление определенных контактов с представительствами работников (профсоюзные организации, КТС и др.), выявление и предупреждение возможных конф-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ликтов, подготовка предложений руководству предприятия соответствующей линии поведения;

6) функции по изучению ***социальных процессов в коллективе***:

- *управление занятостью* — анализ кадрового потенциала и потребностей в персонале; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; маркетинг кадров;
- *управление трудовой мотивацией* — планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- *социально-психологическая диагностика* — анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- *правовые вопросы трудовых отношений*;
- *психофизиология, эргономика и эстетика труда*;
- *информационное обеспечение системы кадрового управления и ряд других*.

Такого рода процессы и организация их оценки является информационной основой принятия решений по кадровым вопросам;

7) функции по ***совершенствованию деятельности самого ОЧР в организации***: оценка эффективности работы данного подразделения на основе качественных и количественных показателей.

Таким образом, современные ОЧР имеют более расширенный круг функций, и от чисто учетных кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов. Они призваны обеспечить более полное сочетание интересов работников с интересами организации, повышение их заинтересованности в росте эффективности труда и улучшении количества и качества его показателей. Поэтому роль такого структурного подразделения в обеспечении работы предприятия в целом становится главной.

Концепция центрального подразделения, которое является рыночным партнером по оказанию услуг внутри организации, в научной среде, изучающей экономику персонала, расценивается как один из подходов к ее организации на предприятиях. Эта структура должна решать кадровые задачи для других отделов или секторов данного предприятия.

Одновременно отдел кадров становится структурным подразделением, результаты деятельности которого измеряются полученной прибылью, как профит-центра (*profit center*). Концепция

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

профит-центра через реализацию в форме центрального подразделения на предприятии представлена в работах немецких ученых Вундерера, Фон Аркса, Акермана, Кюна, опубликованных в 1992—1998 гг. Они исходят из того, что расчетные цены за услуги в области управления персоналом оптимально регулируют спрос других отделов на эти услуги. Концепция центра оказания услуг должна оказывать поддержку деятельности предприятия в решении кадровых проблем.

Центры оказания услуг лишь в том случае становятся настоящими центрами стоимости, когда издержки и поступления за услуги в области экономики персонала оцениваются как целенаправленные и доступные для понимания. Это ни в коей мере не относится ко всем функциям экономики персонала. Лучше всего можно представить себе измерение издержек и доходов в отдельных кадровых проектах: исследование персонала, труда и рынка труда; создание и расширение системы кадровой информации; разработка новых моделей рабочего времени или повышение квалификации персонала. Более подробно различные способы и эффективность работы ОЧР организации будут рассмотрены в п. 17.2.

В последнее время наметилась тенденция дальнейшего расширения концепции построения и функционирования этой структуры, ее элементы еще более уточнились и унифицировались. Так, если речь идет о смежных областях, то для центров оказания услуг и создания стоимости, т.е. для современных отделов управления человеческими ресурсами в организации, возможна даже собственная правовая форма, если благодаря этому будет оказана поддержка не только их обособлению, но и улучшению работы. Современные научные воззрения на процесс формирования службы кадров на предприятии и концепцию ее развития могут служить основанием для разработки более совершенной концепции такого центра: будут разработаны представления об отделе кадров как стратегическом, культурном и интеллектуальном центре, который сможет выполнить и эвристические функции.

Разнообразные функции современных ОЧР во многом определяют их ***структуру*** и ***численный состав***. Во многом это зависит и от вида и отраслевой принадлежности предприятия, его размера, количества и структуры кадрового потенциала, традиций, финансового состояния, стадии развития.

Традиционно структура отделов кадров на российских предприятиях, занимающихся только учетом персонала, была очень

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

простой, а штат состоял из 1—2 человек (начальник отдела кадров и инспектор отдела кадров) в зависимости от численности персонала на предприятии. Для установления необходимого количества сотрудников отдела кадров в свое время рекомендовалось использовать «Типовые нормы времени на работы по комплектованию и учету кадров»[3], которые предназначены для определения затрат рабочего времени на работы по комплектованию и учету кадров, а также нормированных заданий. При разработке норм в них учтено время, затрачиваемое на получение заданий, консультаций, согласования и другие работы, связанные с выполнением задания. Эти нормы использовались для определения количества инспекторов по кадрам на предприятиях с большой численностью работников.

Затраты времени на выполнение отдельных функций ОЧР можно определить различными методами — нормативным, опытным, экспертным и др. Для более точного расчета трудоемкости каждая функция разбивается на управленческие процедуры и операции/действия, по которым составляется операграммы. Рассчитывается трудоемкость каждой операции одним из известных методов (с учетом повторяемости или объема работы) в соответствующих единицах измерения (количество человек, количество документов, отчетов и т.п.) за определенный период (год, квартал, месяц). Путем суммирования определяется полная трудоемкость управленческой процедуры. Исходя из суммы затрат времени на все процедуры по конкретной функции устанавливается трудоемкость ее выполнения. В свою очередь, сумма затрат времени на выполнение каждой функции обусловливает общую трудоемкость управленческих работ в конкретном подразделении. Пример операграммы подразделения ОЧР по планированию и маркетингу персонала приведен в табл. 17.1.

Определение численного состава ОЧР организации можно проводить по следующим направлениям:

1) ***путем расчета так называемой нормы обслуживания***, т.е. количества работников в организации, приходящихся на одного сотрудника ОЧР. Полученная величина может быть сравнима со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных предприятий. Разброс данных может быть довольно значительным, поскольку на них влияет множество факторов.

[3] Утверждены Постановлением Госкомтруда СССР от 11.04.85 г. № 95/9-18.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 17.1

Операграмма аттестации работника на присвоение банковской квалификационной категории

№ п/п	Операции	Трудоемкость на ед. объема работы, дн.	Объем работы за год	Общая трудоемкость за год, чел.-дн.
1	Представление сотрудника на аттестацию, прохождение тестирования	1	60 чел.	60
2	Формирование пакета документов	2	60 пакет. док.	120
3	Формирование аттестационной комиссии и проведение аттестации	3	6 комиссий	18
4	Решение о присвоении сотруднику квалификационной категории (оформление результатов)	0,5	60 решений	30
5	Утверждение результатов аттестации распоряжением председателя правления банка	0,5	6 распоряжений	3
	Итого:			**221 чел.-дн.**

Зарубежные специалисты, предлагают ориентироваться на следующие пропорции:

- в США на каждые 100 работников в организации приходится 1 работник ОЧР;
- в Германии на каждых 130—150 работающих — 1 работник ОЧР;
- во Франции на каждые 130 работающих — 1 работник отдела человеческих ресурсов;
- в Японии на каждых 100 работников — 3 работника ОЧР;

2) ***путем сравнения доли работников*** этой службы конкретной организации со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных предприятий. В настоящее время установился примерный норматив: на 1 тыс. работающих — 10 работников ОЧР, при этом из них 6 человек должны иметь высшее специальное образование, а 4 — неполное высшее. Прослеживается тенденция зависимости числа сотрудников организации на одного работника ОЧР по мере ее развития и совершенствования. Например, по оценкам специалистов, общая численность работников такого отдела со-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ставляет 1,0—1,2% от общей численности персонала организации.

Примерный норматив численности работников ОЧР по отдельным отраслям промышленности и видам деятельности предприятий приведен в табл. 17.2.

Таблица 17.2

Норматив численности работников отдела человеческих ресурсов организации

Отрасль	*Штатные нормы*
Обрабатывающая (до 500 человек)	1 : 96
Обрабатывающая (500—999 человек)	1 : 116
Обрабатывающая (1000—4999 человек)	1 : 130
Обрабатывающая (более 5000 человек)	1 : 352
Банки	1 : 98
Страховые компании	1 : 101
Образование	1 : 161
Больницы	1 : 180
Правительственные учреждения	1 : 272

Источник: *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом: Учебник для вузов. — С. 701.

Расчет плановой численности персонала в организации чаще всего производится ***методом, учитывающим затраты времени, т.е. исходя из трудоемкости выполняемых функций*** (см. п. 10.1.2). Используя метод Розенкранца, можно рассчитать нормативную численность инспекторов по кадрам для ОЧР предприятия.

В последнее время наметилась тенденция к росту численности ОЧР организации в связи с увеличением его функций и задач. Учитывая многообразие функций кадровой службы, на крупных предприятиях происходит специализация подразделений внутри этого отдела. Нагрузка работников предприятия, занимающихся кадровыми вопросами, в связи с расширением функций и обязанностей увеличивается, у них появляются новые должностные обязанности. Основными специалистами, работающими в данной структуре, являются менеджер по персоналу, инспектор по кадрам, менеджеры/инженеры по подготовке кадров, социологи, психологи, физиологи, начальники отдела и др. Должность работников, занятых комплектованием и учетом кадров, регламентируется должност-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ными инструкциями, разработанными в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих[4] и утвержденными руководителем предприятий или структурного подразделения. Отделы по управлению персонала имеют разветвленную структуру (рис. 17.2) на крупных предприятиях со среднесписочной численностью от 200 человек и более.



Рис. 17.2. Организационная структура отдела человеческих ресурсов современной организации

[4] Разработан Институтом труда и утвержден постановлением Минтруда России 21.08.1998 г. № 37 (с изм. от 24.12.1998 г. № 52, от 22.02.1999 г. № 3, от 21.01.2000 г. № 7) // Изд. Библиотека журнала «Бюллетень Министерства труда и социального развития Российской Федерации». — 2-е изд., доп. — М. 2000.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Несомненно, что для таких отделов по управлению человеческими ресурсами требуются специалисты с качественно новыми характеристиками. Прежде всего *руководитель* данного подразделения должен быть управленцем, многосторонним специалистом, способным вести дело в интересах всего предприятия. Профессиональными задачами руководителя подразделения по управлению человеческими ресурсами на предприятии являются:

- развитие персонала;
- планирование штатного расписания;
- подбор кадров и их адаптация;
- организация оплаты труда;
- расстановка и обучение кадров;
- консультирование руководителей подразделений по кадровым вопросам.

От кандидатов на должность руководителя кадровой службы требуются специальная подготовка в таких областях, как трудовое право, вычислительная техника, иностранный язык и т.п. На современном этапе одним из первых шагов по подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства стал Указ Президента РФ[5], направленный на обеспечение организаций специалистами в области управления, отвечающих современным требованиям экономики и стандартам образования. В соответствии с данным указом специально созданные комиссии ежегодно разрабатывают и утверждают государственные планы подготовки управленческих кадров для организаций, положение о конкурсном отборе российских образовательных учреждений для участия в подготовке таких специалистов.

Среди множества знаний, которыми должны в современных условиях обладать специалисты по управлению персоналом, основными являются:

1) знание бизнеса (сферы деятельности организации);

2) профессиональные знания и навыки в области управления персоналом;

3) хорошие знания и практические навыки в области трудовых отношений;

4) хорошая юридическая подготовка;

5) навыки использования современных информационных технологий;

---

[5] Указ «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации» от 23.07.1997 г. № 774.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6) лидерство и умение управлять переменами;

7) способность к обучению и совершенствованию.

Кроме того, руководитель каждой службы должен обладать такими качествами, как контактность, способность добиваться намеченного, компетентность, творческое начало, организаторские способности, аналитическое мышление. Накопление опыта и знаний происходит в определенном возрасте, поэтому наиболее предпочтительный возраст руководителя — от 31 до 40 лет. Поиск квалифицированных специалистов-руководителей для кадровых подразделений может проводиться, к примеру, путем опубликования объявлений о наличии вакантных мест в той или иной организации, обращения в рекрутинговые компании, занимающиеся подбором кадров, и т.д.

Перед руководителем всегда стоят проблемы выбора в условиях большей или меньшей неопределенности. В современных рыночных условиях в России степень неопределенности и риск намного возрастают за счет нестабильности политической ситуации, неустойчивости рыночных отношений, слабо предсказуемого поведения субъектов рынка и др. В этой ситуации приоритетом для успешной деятельности руководителя являются его нестандартные, творческие решения, которые принимаются в условиях большой неопределенности, т.е. когда значительная доля необходимой информации неизвестна, а результаты плохо предсказуемы. Эти решения являются самыми трудными для руководителей, налагают на него большую ответственность и обусловливают высокую степень риска в работе. Именно от организации и реализации принятых решений зависят эффективность управленческого труда и управляемой деятельности и, в конечном счете, работа всего ОЧР на предприятии.

17.2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТДЕЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Все формы и методы работы с персоналом в организации должны быть направлены на достижение ее целей. При этом управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно используется потенциал ОЧР для достижения поставленных перед предприятием задач. В связи с этим возникает необходимость в оценке эффективности работы данного подразделения на предприятии.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Для определения эффективности деятельности ОЧР необходимо, чтобы:

- были заложены основы резервирования кадров на номенклатурные должности;
- была отлажена система профотбора кандидатов на вакантные места на конкурентной основе;
- высшим руководством осуществлялся регулярный контроль за положением дел на местах;
- существовали рекомендации управленческому звену персонала по вопросам регулирования деловых, морально-этических норм поведения во взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками;
- в целях обеспечения обратной связи с руководством проводились неформальные мероприятия;
- делались усилия по формированию корпоративного мышления у сотрудников фирмы, основанных на идеях компании в целом;
- разрабатывались меры по подготовке (мастерскому обучению) и повышению квалификации персонала;
- прилагались усилия для получения сотрудниками организации профильного образования (это более характерно для регионов, чем для крупных городов);
- традиционно на постоянной основе изучался микроклимат в коллективах с целью последующей его психокоррекции и др.

В этих условиях постоянная система оценки работы ОЧР предприятия — необходимое условие для определения его эффективности.

Оценка эффективности основывается на информации. Сбор информации может производиться на основе сопоставления предыдущих данных для оценки достаточности достигаемых результатов впоследствии; сопоставления принятых мер с заранее заданными целями; проведения обследований и опросов персонала, тестирования и т.д.

Существуют два основных критерия оценки эффективности деятельности: субъективный и объективный признаки (табл. 17.3).

Приведенные в таблице признаки позволяют производить оценку эффективности ОЧР, подразделяя их по структурным уровням предприятия: работники в целом, подразделения/отделы предприятия и руководство/администрация организации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 17.3

Субъективные и объективные признаки оценки эффективности ОЧР предприятия

Субъективные признаки	***Объективные признаки***
Взаимодействие с администрацией предприятия (с руководящим и линейным составом)	
Оценка качества информации и советов, выдаваемых отделом высшему руководству предприятия	В какой степени ОЧР реализует стратегию поддержки планов руководства в отношении персонала
Мнение линейных менеджеров об эффективности ОЧР	Количество положительных/отрицательных действий ОЧР по достижению результатов работы с линейными менеджерами
Быстрота и эффективность реакций на адресуемые отделу запросы со стороны администрации	Количество положительных/отрицательных действий ОЧР по достижению целей предприятия
Отношения с подразделениями предприятия	
Степень сотрудничества различных структур предприятия с ОЧР	Среднее время выполнения заявок и требований подразделений предприятия
Оценка качества услуг, оказываемых ОЧР подразделениям организации	Положительные/отрицательные результаты по достижению качества услуг, оказываемых ОЧР подразделениям
Отношения с работниками предприятия	
Готовность к сотрудничеству со всеми работниками при решении проблем и разъяснении кадровой политики предприятия	Количество часов, потраченных на работу для разработки и реализации различных программ, связанных с подготовкой, переобучением и т.д. персонала
Доверительность взаимоотношений с работниками	Количество проведенных консультаций ОЧР для работников
Удовлетворенность/неудовлетворенность, а также оценка качества услуг ОЧР, работников предприятия	Количественные оценки текучести кадров на предприятии и трудовой дисциплины. Отношение бюджета ОЧР к численности обслуживаемого персонала предприятия

Существуют специально созданные показатели для оценки эффективности, каждый из которых/ или их комбинация выражают эффективность соответствующих мер:

1) ***показатели экономической эффективности***, или объективные издержки на персонал как основа расчетных цен на рабочую силу предприятия, к которым можно отнести стоимость маркетинговых услуг в области экономики персонала; стоимость рабочей силы к полученному результату; стоимость оцениваемой программы на одного работника и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На основе этой группы показателей оцениваемость эффективности ОЧР делает его «портом» взаимосвязи внутренних и внешних рынков труда по оказанию услуг и создания стоимости рабочей силы в условиях рыночной экономики и определяет данную структуру как центр оказания услуг в области экономики персонала;

2) ***показатели степени соответствия***, связанные с деятельностью ОЧР, — интенсивность, непрерывность и точность, гибкость и своевременность действий и т.д.;

3) ***показатели степени удовлетворенности работников***: *удовлетворенность работников работой ОЧР* (регулярность разработки и реализации программ подготовки персонала; количество часов, потраченных на переподготовку персонала; разработка социального пакета и многое др.); *удовлетворенность работников своей работой*, связанная с организацией рабочего места, оплатой труда, премиальными/бонусами, служебным продвижением. степенью вооруженности персонала средствами оргтехники, связи и т.д.;

4) ***косвенные показатели эффективности работы ОЧР***:

- показатели качества труда: абсентеизм работников, нарушение трудовой дисциплины, выпуск бракованной продукции и т.д.;
- показатели стабильности кадров: текучесть кадров: частота заявок о переводе на другие работы, внешнее совместительство и т.д.;
- показатели безопасности и охраны труда: количество несчастных случаев, профилактика предупреждения заболеваемости персонала на предприятии, посещение медицинских учреждений и прохождение диспансеризации и т.д.

Анализ эффективности кадровой структуры предприятия на основе приведенных показателей позволяет ее сделать центром, где человеческие ресурсы предприятия благодаря мероприятиям в области управления персоналом учатся понимать высокую полезность процесса работы организации, ее цели и задачи.

Эти потенциально важные показатели эффективности ОЧР, взятые в отрыве от целей организации, могут способствовать изоляции кадровых подразделений организации от реальных управленческих процессов, превращению их в отдельную функционирующую структуру. Эффективность отдела управления персоналом может быть определена только путем сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Поэтому в дополнение к перечисленным показателям производится оценка затрат на достижение поставленных целей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сопоставление оценки затрат и эффективности организационной структуры, их взаимосвязи и взаимообусловленности предложена В.И. Франчуком[6]. По его мнению, «...не может быть универсального критерия, пригодного для любой организационной системы, и в каждом конкретном случае должен быть сформирован свой частный критерий». Тем не менее он предлагает выражать критерий эффективности (Э) в виде функции (f) от ожидаемого изменения результата (Р), вызываемого внедрением системы, и затрат на ее создание и эксплуатацию (Z): $Э = f(Р, Z)$.

В этом случае критерий эффективности организационной системы может иметь следующий вид:

$$Э = (Р^* - Ро) / (С + Ен \times К),$$

где Ро — значение результирующего показателя до внедрения системы; Р* — ожидаемое значение результирующего показателя после внедрения системы; С — текущие затраты на эксплуатацию системы; К — капитальные вложения на создание системы; Ен — нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений (0,15).

Сопоставление результатов в количественных выражениях позволяет наметить и достичь более конкретных результатов и целей в управлении персоналом по одному из показателей с экономической точки зрения. Так, можно путем расчета выйти на цифры, определяющие факт снижения количества самовольных невыходов на работу, повысить индекс удовлетворенности по сравнению с предыдущим периодом и т.д.

Для оценки деятельности ОЧР по таким показателям, как интенсивность, непрерывность, точность, гибкость и своевременность его действий, можно применять как количественные, так и качественные показатели. Например, для оценки интенсивности могут быть использованы показатели степени вооруженности персонала средствами оргтехники, оценки трудовой дисциплины и текучести кадров. Непрерывность может быть определена с помощью таких показателей периодичности и качества проводимых мероприятий, как регулярность разработки и реализации программ подготовки персонала и удовлетворенность ими. Удовлетворенность работников трудом может быть определена на основе оценки качества услуг ОЧР.

---

[6] См.: *Франчук В.И.* Основы построения организационных систем. — М.: Экономика, 1991. С. 65—66.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Оценка качества работы ОЧР строится на методе опроса как наиболее часто употребляемого подхода к оценке эффективного функционирования данного структурного подразделения. Проводимые опросы и их анализ могут давать конкретную отдачу в виде:

- сокращения количества прогулов;
- снижения текучести кадров;
- снижение количества стрессов;
- уменьшения количества ошибок в работе;
- улучшения коммуникаций и морального климата в организации и т.д.

Такого рода обследования и сбор информации на предприятиях способствуют определению эффективности работы ОЧР на предприятии, но данный комплекс мероприятий во многом зависит от честности ответов респондентов и их отношения к таким задачам ОЧР во время опроса, как:

- выразить заинтересованность менеджмента в ознакомлении с мнениями и оценками сотрудников фирмы;
- создать обстановку, в которой работники могут безбоязненно высказывать свое мнение;
- улучшать внутрифирменные коммуникации;
- выявлять проблемные области и направлять усилия на разрешение конфликтов;
- оперативно обновлять информацию и актуализировать базы данных по труду;
- оценивать эффективность и действенность корпоративной политики;
- способствовать улучшению атмосферы кооперации и сотрудничества;
- определять направления совершенствования организации труда и управления;
- вовлекать персонал в решение корпоративных задач и поддерживать чувство ответственности за экономический успех фирмы;
- сопоставлять трудовую атмосферу и инновационный климат в подразделениях и отделениях корпорации.

Опрос дает некоторые преимущества по сравнению с неформальным подходом, но все же является слишком простым методом оценки эффективности работы ОЧР в организации. Поэтому сочетание количественного и качественного методов при оценке эффективности работы ОЧР позволит наиболее объективно оценить

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работу структуры, работающей с человеческими ресурсами на предприятии.

17.3. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОТДЕЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Отношение к человеческим ресурсам в организации во многом определяют современные тенденции развития ОЧР. Развитие ОЧР происходит одновременно с развитием самого предприятия, трудового законодательства, изменением отношений с профсоюзными организациями и т.д.

Во многих странах происходит переоценка места и значения ОЧР на современных предприятиях когда накапливаются экономические трудности и возникает необходимость вести сложные переговоры с профсоюзами по вопросам заключения тарифных соглашений, договариваться с местными властями и заниматься массовыми увольнениями. Руководители многих предприятий пересматривают свои взгляды на положение данных структурных подразделений в рамках организации. Работники ОЧР должны иметь право участвовать в реализации политики использования человеческих ресурсов на предприятии, в анализе социально-трудовых проблем, предвидеть будущие потребности в новых рабочих местах и ликвидации части старых рабочих мест, изучать новые тенденции, происходящие в обществе в результате экономических, политических и социальных процессов.

Размер предприятия определяет роль и место ОЧР в нем. В современных крупных организациях наблюдается централизация ОЧР. Это предвидели и теоретики концепции центральных подразделений, осуществляющих и контролирующих процесс развития человеческих ресурсов на предприятии.

К тенденциям развития современных ОЧР можно отнести возрастающее значение индивидуальных подходов в работе с людьми вместо традиционных методов решения кадровых проблем.

Подход к *персоналу как к «издержкам предприятия»*, способствует развитию кадровой работы с персоналом лишь в одном направлении — его учету. При этом работники рассматриваются как неизбежный ресурс, затраты на содержание которого необходимо минимизировать. В таком случае главный вопрос на предприятии для персонала — его выживание. Это значит, что руководство не

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

способствует развитию персонала, а ОЧР выполняет исключительно учетно-регистрационные функции.

Если *персонал является достоянием предприятия*, т.е. считается основным ресурсом, то руководство предпринимает всяческие меры для его сохранения и развития. Таким образом, обеспечивается и соответствующий рост самого предприятия. При данном подходе существенно изменяется роль ОЧР, которая наделяется новыми функциями: подбор кадров, разработка систем мотивации, организация обучения.

Подход *к персоналу как к одному из участников развития бизнеса на предприятии* означает, что работники предприятия не просто представляют «один из видов ресурсов», а становятся непосредственными участниками бизнеса. При этом персонал считается безусловно ценным ресурсом, и на предприятии делается все возможное для его максимального развития — как профессионального и карьерного, так и социального. Возникающее у персонала чувство ответственности, гордости, в свою очередь, способствует увеличению трудовой отдачи и ведет к еще большему процветанию предприятия. В ОЧР возникают принципиально новые задачи: планирование карьеры, формирование кадрового резерва, поддержка имиджа предприятия и т.д.

Неотъемлемым условием успешной деятельности современного предприятия является увеличение средств, выделяемых на работу с персоналом. Признание экономической целесообразности капиталовложений, связанных с набором персонала, поддержанием его в трудоспособном состоянии, непрерывным обучением и выявлением качеств, потенциальных возможностей и способностей, с последующим развитием качеств, важных для профессиональной деятельности, является основой для введения новых форм работы с человеческими ресурсами организации.

Наиболее значимые нововведения:

- измерение затрат на «человеческие ресурсы» и их эффективность;
- поиск оптимальных организационных структур управления;
- развитие новых форм оплаты на основе оценки результатов труда руководителей и специалистов;
- разработка новых форм и методов работы с резервом и комплектование штата руководителей;
- введение современных технологий и компьютеризация ОЧР.

Современная кадровая работа во многом опирается на развитую управленческую инфраструктуру, консультативную помощь,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

исследовательскую базу, базирующуюся на современных технологиях. В последнее время методы и формы работы ОЧР на предприятиях претерпевают существенные преобразования, связанные, прежде всего, с широким внедрением электронно-вычислительной техники. Применение современных технологий в работе кадровых служб требует наличия:

- у сотрудников кадровой службы — специальной подготовки в области информационных технологий;
- достаточной осведомленности и компетентности работников кадровых служб в вопросах практического использования данных технологий;
- у сотрудников кадровой службы — специального образования в сфере менеджмента персонала;
- психологической готовности персонала к работе, обучению, проверке знаний или умений либо анализу своих психофизиологических особенностей и возможностей в новых условиях;
- достаточных и серьезных требований к изменению качества работы ОЧР со стороны руководства предприятия;
- достаточной оснащенности предприятий компьютерной техникой и средствами связи, способствующих внедрению или развитию применения прикладных систем в работе кадровых служб;
- четких требований к программным продуктам по управлению кадрами.

В новых экономических условиях, когда рынок человеческих ресурсов стал объективной реальностью, появился дополнительный список функций, которые могут и должны быть решены ОЧР с применением компьютерных технологий:

- планирование профессиональной подготовки рабочих и специалистов (обучение, переподготовка);
- анализ резюме;
- проведение собеседований;
- отбор претендентов на вакантные рабочие места;
- планирование повышения квалификации (обучение, переобучение);
- рациональная расстановка кадров по уровню их квалификации;
- аттестация и рационализация рабочих мест;
- продвижение по служебной лестнице;
- проведение социологических исследований, опросов и тестирования.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Использование информационных технологий удобно там, где необходимы упорядочение материала по кадровому составу предприятия, автоматизация четко формализованных учетных задач, дистанционное обучение, тестирование. Программные пакеты по управлению кадрами предприятия в России имеют разные названия и различное с точки зрения дифференциации реализуемых функций содержание.

Это могут быть ***отдельные программы*** по ведению кадрового делопроизводства; по психологическому тестированию; по обучающим программам и т.д.; ***комплексные программы***, предназначенные для анализа и оптимизации структуры предприятия; для реализации функций делопроизводства, тестирования, обучения, профотбора, аттестации, отбора резерва кадров; для продвижения по служебной лестнице и т.п. (см. вставку 17.2).

В большинстве современных программных пакетов воплощен традиционный подход к проблеме автоматизации управленческих функций в ОЧР, сформулированный еще в 60-е гг. прошлого столетия. Акцент в них сделан на учет кадров и выдачу информации по запросам, в том числе формирование периодической отчетности.

Вставка 17.2

Современные программные продукты для ОЧР на российских предприятиях

АСУ «Кадры», охватывающая набор основных функций управления кадрами в ВНИПИ Газпром и аппарате управления НПО «Союзавтоматика»[7] имеет традиционный типовой перечень задач:

- ведение штатного расписания;
- учет сотрудников;
- подготовка и исполнение приказов в сфере управления кадрами;
- составление статистической отчетности;
- получение информации через запросную систему;
- составление отчетов о социальном развитии коллектива;
- ведение архива.

Пакет «БОСС-Кадровик» компании АйТи относится к классу систем управления персоналом и решает задачу централизованного управления человеческими ресурсам предприятия[8]. Пакет состоит из отдельных модулей, отвечающих за основные функциональные

[7] См.: *Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А.* Управление персоналом: Регламентация труда / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Экзамен, 1999.

[8] См.: *Винокуров М.А., Гутгарц Р.Д., Пархомов В.А., Слюсаренко И.В.* Автоматизация кадрового учета. (Серия: «Секреты менеджмента»). — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 101—103.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

участки (штатное расписание, учет кадров, расчет заработной платы). В пакете предусмотрена совместимость с программой «Персональный учет в Пенсионном фонде России». Пакет имеет очень полный объем сведений о персонале, большие возможности по формированию выходных документов и хранению дополнительной текстовой информации о работниках. В настоящее время является единственным отечественным пакетом, расширяющим свои функциональные возможности по следующим направлениям:

- планирование штатных расписаний и кадровой политики;
- подбор персонала, ведение кадрового резерва и мобильного персонала;
- оперативный учет движения кадров;
- составление должностных инструкций;
- предоставление статистической отчетности по труду и налоговой отчетности в государственные органы;
- описание рабочего места;
- аттестация и повышение квалификации работников;
- развитие и обучение персонала;
- планирование карьеры;
- мотивация.

Унифицированные программы должны соединять данные о занятости, образовательном уровне, стимулировании работников, отчетности по всем кадровым вопросам для полноценной работы подразделений, связанных с управлением человеческими ресурсами на предприятиях.

Перед кадровыми службами ставится задача прогнозирования будущего человеческих ресурсов в организации, для чего требуются разработка концепции, нахождение перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации. Для этого необходимо проводить анализ, который обобщает и систематизирует цели и задачи организаций в сфере труда в рамках долговременных глобальных тенденций, экономических и социально-политических изменений и становится основой стратегии работы ОЧР предприятия. К аналитической работе должны привлекаться ученые и консультанты, должны создаваться интегрированные информационные системы по человеческим ресурсам на предприятии, основанные на специальном программном обеспечении, использоваться статистические и прогнозные материалы, учитываться опыт конкурентов.

Одна из **новых форм ОЧР** как организационной структуры предприятия работающей с его персоналом на основе применения

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

современных технологий, — создание виртуального отдела кадров (см. вставку 17.3).

Вставка 17.3

Виртуальные отделы кадров

«...идея проста. Она состоит в совершенно новом распределении всех кадровых задач, какие еще выполняются предприятием, между делопроизводителями, менеджерами по персоналу и руководящими работниками в сфере управления персоналом. Эти люди частично берут на себя выполнение задач, относящихся к экономике персонала, наряду со своим собственным вкладом в организацию производительности предприятия. Возложение отдельных задач на сотрудников такого виртуального коллектива может варьироваться. Виртуальный коллектив имеет центрального руководителя, функции которого напоминают матричную инстанцию. Но можно представить себе виртуальный коллектив без руководителя, при условии, что сам коллектив координирует все задачи, связанные с управлением персоналом.

Сотрудники виртуальной команды должны быть связаны между собой посредством объединенных в сеть компьютеров, а также эффективных средств коммуникации. Эти средства должны использоваться для доступа к отдельным данным, для непосредственной и немедленной коммуникации, а также для проведения совместных конференций. В свете сегодняшнего дня представляется целесообразным использование для осуществления сотрудничества концепции *Workflow* (автоматизации делопроизводства), а еще лучше концепции *CSCM* (совместная работа на базе компьютера). Под этим понимается поддерживаемое аппаратным и программным обеспечением распределение комплексной проблемы между многими членами организации, а если проблема относится к смежным областям, то и между всеми сотрудниками организации.»

Источник: *Drumm H.J. Personalwirtschaftslehre, Springer-Verlag,* 1995.

Информационные технологии могут применяться в качестве инструмента для получения, хранения, обработки и распространения необходимой информации. Они могут быть инструментом, способным выдавать рекомендации для принятия решений в работе ОЧР. В сфере управления персоналом многие процедуры имеют неформализуемый характер, поэтому применение технологий ко всем кадровым задачам пока не предоставляется возможным. В связи с этим управление кадрами предприятий в условиях новых информационных технологий имеет как положительные,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

так и отрицательные стороны. К примеру, потребность в координации виртуального отдела кадров должна удовлетворяться внутри виртуального коллектива. В случае укрупнения предприятия это, вероятно, вызовет большие проблемы такого «мыслительного импульса».

При этом трансакционные издержки планирования и контроля виртуализированных функций по управлению персоналом на основе современных технологий могут быть оценены как высокие. Нерешенной проблемой является требуемая двойная квалификация сотрудника виртуального коллектива. Другой проблемой является использование в виртуальном коллективе таких данных о личности, которые являются конфиденциальными: эти данные должны быть исключены из работы персонала в коллективе. Проблематичными в виртуальном коллективе являются предпосылки взаимного доверия всех членов коллектива, а также неограниченная способность членов команды к самостоятельному управлению.

При решении задачи автоматизации деятельности по управлению кадрами, необходимо помнить, что в корпоративной системе управления прерогатива принятия решений остается за человеком.

Итак, основными тенденциями развития современных ОЧР организации является то, что их работа должна быть тесно связана с инновационной, технологической, финансовой стратегиями и генеральными планами при определенном подходе к персоналу как к одному из участников развития бизнеса на предприятии.

РЕЗЮМЕ

В России в настоящее время представлены разнообразные формы существования организаций — фирмы, предприятия, компании, холдинги, акционерные общества и т.д. Но в каждой организации независимо от формы собственности существует структура (отдел, служба, подразделение, департамент), которая занимается решением статистических и динамических задач по управлению кадрами. Ранее одной из основных ее функций был учет персонала, что обусловило ее второстепенную роль на предприятии. Кроме того, стереотипное представление о второстепенной роли отдела кадров во многом предопределяется отношением к главному ресурсу предприятия — человеческим ресурсам. Отношение к персоналу как к издержкам приводит к тому, что предприятие теряет

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

способность к развитию и прекращает свое существование. Нежелание расширять перечень решаемых задач отдела кадров и ограничиваться уже сложившимися стереотипами отчасти объясняется тем, что профессиональный состав работников ОЧР большинства российских предприятий до недавнего времени не отвечал современным профессиональным требованиям.

Тем не менее особое значение в функциональных изменениях кадровых структур по управлению человеческими ресурсами в настоящее время приобретает отношение к персоналу как основному ресурсу предприятия. У этих подразделений появляются новые функции с совершенно иной направленностью, что, прежде всего, связано с возникновением принципиально новых задач: изучение рынка труда, планирование карьеры, формирование кадрового резерва, поддержка имиджа предприятия и т.д. На базе отделов кадров создаются структурные подразделения — отделы человеческих ресурсов — с принципиально новыми функциями, связанными с решением вопросов и задач по управлению персонала как не только одного из ценных ресурсов на предприятии, но и непосредственного участника развития бизнеса на предприятии.

Дальнейшее развитие ОЧР на предприятиях во многом определяется основным содержанием их работы:

- обеспечение предприятий рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;
- развитие работников, их профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;
- совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.
- активное участие в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий; осуществление контроля за трудовой дисциплиной.
- формирование кадрового резерва для аппарата управления.

Все это определяют новую роль и место данных подразделений в организации.

Перестройка кадровой политики на современных предприятиях влечет за собой расширение функциональных обязанностей у руководителей и сотрудников ОЧР организации, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Численный состав ОЧР, его структура и перечень видов основных работ во многом зависят от численности работающих в орга-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

низации, ее размеров и особенностей выпускаемой продукции. Существуют различные подходы в определении численности работников ОЧР на предприятии. Одним из важных показателей для ее определения является численность всех работников в организации.

Число работников отдела можно определить нормативным путем исходя из трудоемкости выполняемых ими функций.

Опытным путем можно установить численность персонала ОЧР в организации при помощи расчета так называемой нормы обслуживания, т.е. количества работников в организации, приходящихся на одного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Полученная величина может быть сравнима со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных предприятий. К примеру, в крупных фирмах ФРГ кадровая политика проводится специальными службами, численность которых зависит от числа занятых: на 130—150 работников — 1 сотрудник; на российских предприятиях на 200 работников приходится 1—2 сотрудника ОЧР.

Кроме того, численность ОЧР может быть найдена путем сравнения доли работников этой службы конкретной организации со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных предприятий.

Численный состав ОЧР предприятия и структура этого подразделения находятся в определенной зависимости. Современные структуры, в свою очередь, находятся в прямой зависимости от направлений работ данного подразделения. Современный этап развития ОЧР организации прежде всего связан с непосредственным изменением и расширением их функций и задач: узко распорядительские функции сменяются управленческими, методы руководства становятся более гибкими, углубляется анализ внутрифирменных связей, происходят изменения в отношении к работникам предприятия, например их индивидуализация.

Эффективность работы ОЧР предприятия — важнейший показатель, играющий значительную роль в развитии и функционировании организации в целом. Эффективность работы предприятия определяется на основе множества других показателей на более низких уровнях, показывающих эффективность управления персоналом подразделений, в том числе ОЧР организации.

Наряду с количественными измерителями оценки эффективности следует использовать качественные показатели, привлекая аналитические, опытно-статистические методы, экспертные оценки. Реальная эффективность работы отдела по управлению персо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

налом может быть определена только путем сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами.

Отличительными особенностями ОЧР на современных предприятиях является развитие следующих направлений его работы:

- применение экономических критериев для оценки роли человеческого фактора на производстве в современных условиях;
- внутрифирменное управление;
- перестройка всей системы работы с кадрами на основе современных технологий.

Такой широкий круг задач, решаемый специалистами отделов человеческих ресурсов в организации, невозможно реализовать без использования современных технологий. Применение компьютерной техники, доступной для всех специалистов такого подразделения, стало необходимым условием их оперативной и аналитической работы на современном этапе.

Специальное программное обеспечение является главным хранилищем информации по персоналу на современных предприятиях. Большую роль при этом играют различные программные продукты, разработанные специально для успешной и продуктивной работы ОЧР предприятия. К примеру, они помогают заполнить обязательную документацию в соответствии с федеральными требованиями к отчетности по труду. Кроме того, при помощи этих программ и на основе ежемесячных отчетов можно отследить рост перспективных сотрудников, показывающих высокие индивидуальные результаты в процессе нововведений, и т.д. Перспективной задачей в развитии программных продуктов является создание универсальных, гибких и специализированных программ для управляющих и специалистов ОЧР предприятия.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

ПРИЛОЖЕНИЕ К ГЛАВЕ 17

Таблица

Эволюция формирования институтов, реализующих функцию управления человеческими ресурсами в организации[9]

Период	*Наименование службы*	*Кем, где, почему создана*	*Основные функции*
1478 г.	Смотры армии Русского государства по определению способности призываемых к воинской службе на основе разрядного[10] приказа	Армия Русского государства	Приказом определялись: способность призываемых к воинской службе; административные функции по делам личного состава государственного аппарата для наместников, воевод, послов, судей и др.; суд над чиновниками, не оправдавших доверия и др.
Август 1917 г.	Биржи труда	В царской России	Организованное трудоустройство населения и ряд др.
1918 г.	Службы трудоустройства, с основными звеньями: биржи труда	Декрет Совнаркома об организации государственного распределения рабочей силы при советской власти	Регистрация всех граждан, ищущих работу, и все свободные рабочие места; социальное страхование и выплата пособий по безработице, оказание посреднических услуг по найму; ведение статистики трудовой конъюнктуры; издание бюллетеней о состоянии местного рынка труда и др.

[9] Таблица составлена на основе материалов пособия: *Травина В.В., Дятлова В.А.* Основы кадрового менеджмента (с. 131—135) и исторической справки, выполненной научно-внедренческой фирмой «Кадры» (г. Киев); *Мельников В.* Кадровые службы России: особенности их становления и эволюции // Служба кадров. — 2000. — № 2, 3. — С. 43—46 (начало), № 3 — С. 23—27 (окончание).

[10] Разряд — войсковая роспись ратных людей с обозначением занимаемых ими должностей.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф
Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл.

Период	**Наименование службы**	**Кем, где, почему создана**	**Основные функции**
Декабрь 1918 г.	Отделы учета и распределения рабочей силы, созданные на базе и взамен бирж труда	Введение трудовой повинности, прописанная в КЗоТе (1918 г.)	Обеспечение учета и контроля занятости населения; преодоление саботажа буржуазии путем привлечения ее к общественному труду; комплектование в кратчайшие сроки кадров важнейших предприятий, прежде всего оборонной промышленности и др.
1921—1925 гг.	Биржи труда вместо отделов учета и распределения рабочей силы	В связи с массовым притоком в города демобилизованных рабочих и крестьян, что способствовало росту безработицы	Распределение только безработных; повышение роли профессиональной экспертизы граждан; повышение роли рекомендаций с прежнего места работы; проведение практических испытаний на производстве и др.
1925 г.	Посреднические биржи труда	Реформа бирж труда	Отмена порядка обязательного найма работников только через органы трудоустройства; обеспечение условий для проведения более тщательного профессионального отбора, при сокращении значительной статистической работы и др.
1926—1932 гг.	Сеть бирж труда (в 1927 г. их число достигло 281)	Реформа бирж труда	Создание общеобразовательных курсов для подростков; создание секций по найму подростков; практика территориального распределения безработных в трудовые регионы, нуждающиеся в дополнительных ресурсах и др.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл.

Период	Наименование службы	Кем, где, почему создана	Основные функции
1930 г.	Создание первых отделов и управлений кадров. Управления кадров организуются во всех промышленных районах, а в непромышленных создаются специальные органы по вербовке. Советы по рынку труда создаются при управлении кадров	Постановлением Наркомата труда СССР от 28.12.30 г. № 377 биржи труда реорганизуются в управления кадров	Снабжение народного хозяйства рабочей силой; планирование подготовки рабочих кадров; контроль за подготовкой кадров и ряд др. Структура управления кадров, включала следующие подразделения (секции): планирование кадров; городского рынка труда; сезонного рынка труда; подготовки рабочей силы; профотбора, профконсультаций и проверки квалификации и др. Советы по рынку труда рассматривают: оперативные планы снабжения предприятий рабочей силой; планы подготовки рабочей силы; распределение рабочей силы между предприятиями; организацию привлечения рабочей силы из деревни и др.
1933 г.	Прообразы современных кадровых служб на предприятиях — бюро найма и увольнений работников	Решением ЦИК, СНК и ВЦСПС упразднены отделы и управления кадров, в связи со слиянием Наркомата труда СССР и аппарата ВЦСПС, его обязанности возлагаются на профсоюзные органы	Комплектование кадров на предприятии; учет кадров на предприятии и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл.

Период	Наименование службы	Кем, где, почему создана	Основные функции
1940—1941 гг.	Комитеты по учету и распределению РС при СНК СССР и подчиненные ему бюро при Советах народных депутатов	Обострение международной напряженности. Введение трудовой повинности, мобилизация трудоспособного населения для работы в оборонных отраслях промышленности	Удержание самовольного ухода работников с предприятий; поддержание порядка обязательного перевода с одних предприятий на другие по решению наркомов и др.
1946—1953 гг.	Министерство трудовых ресурсов	Образование Министерства трудовых ресурсов	Трудоустройство демобилизованных фронтовиков; трудоустройство населения, которое возвращалось в места своего довоенного проживания; подготовка рабочих; руководство организованного набора рабочей силы и др.
1953—1966 гг.	Республиканские государственные комитеты по использованию трудовых ресурсов - как служба организованного трудоустройства	Ликвидация Министерства трудовых ресурсов и создание Государственного Комитета Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы	Перераспределение рабочей силы между центральными, республиканскими органами государственного управления и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл.

Период	Наименование службы	Кем, где, почему создана	Основные функции
1969—1970 гг.	Городские бюро по трудоустройству и информации населения	Преобразование Государственного Комитета Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы в республиканский Государственный Комитет СССР по труду и социальным вопросам	Организация трудоустройства; оперативность трудовых перемещений по сравнению с самостоятельным поступлением на работу; сокращение необоснованной сменяемости профессий работниками и др.
1987 г.	Государственная служба по трудоустройству наряду с центрами в республиках, областях, крупных городах. Бюро в районах	Решением Пленума ЦК КПСС	Трудоустройство населения; переобучение; профориентация населения и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл.

Период	**Наименование службы**	**Кем, где, почему создана**	**Основные функции**
1991 г.	Федеральная служба занятости России наряду с центрами занятости в республиках, областях, крупных городах, районах. Службы управления персоналом на государственных предприятиях. Создание предпосылок для возникновения и функционирования альтернативных кадровых служб и рекрутинговых компаний	Закон о занятости населения в РФ от 19.04.1991 г. № 1032-1. Постановление Совета Министров — Правительства РФ «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики[11]» предусматривает создание служб управления персоналом на государственных предприятиях и подготовку кадров для них высшей школой	Профессиональное консультирование ищущих работу и обучение безработных новым специальностям; квотирование рабочих мест для инвалидов, молодежи; территориальное перераспределение рабочей силы; поддержка рабочих мест для содействия занятости граждан, которые не могут быть трудоустроены обычным путем (многодетных и одиноких родителей, беженцев и др.); содействие предпринимательству и самозанятости безработных; поддержание доходов безработных граждан и членов их семей; осуществление компенсационных выплат для сдерживания массовых увольнений и др.

[11] от 04.11.1993 г. № 1137 // Собрание актов Президента и Правительства РФ. — М., 1993. — № 46.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл.

Период	Наименование службы	Кем, где, почему создана	Основные функции
С 1997 г.	Комитет по труду и занятости при министерстве, а также центры по трудоустройству и занятости населения в республиках, областях, крупных городах, районах; частные агентства занятости; службы управления персоналом на предприятиях	Министерство труда и социальной защиты населения. Утверждено положение о министерстве постановлением Правительства РФ от 23.04.1997 № 480; Международная Конференция Труда на 85-й сессии, проводимой в Женеве в 1997 г., приняла Конвенцию (181) и Рекомендацию (188) о частных агентствах занятости; Указ «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации»	Профессиональное консультирование ищущих работу и обучение безработных новым специальностям; квотирование рабочих мест для инвалидов, молодежи; территориальное перераспределение РС; поддержка рабочих мест для содействия занятости граждан, которые не могут быть трудоустроены обычным путем (многодетных и одиноких родителей, беженцев и др.); содействие предпринимательству и самозанятости безработных; поддержание доходов безработных граждан и членов их семей; осуществление компенсационных выплат для сдерживания массовых увольнений и др. Основной задачей частных агентств занятости, как альтернативных кадровых служб предприятий, является оказание физическим лицам или предприятиям-клиентам услуг, связанных с содействием в их трудоустройстве (через посредничество; поставку рабочей силы; поставку прямых услуг, связанных с консультациями по вопросам профессиональной интеграции, управления кадрами и рядом др.).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл.

Период	Наименование службы	Кем, где, почему создана	Основные функции
В настоящее время	Департамент федеральной государственной службы занятости по субъекту РФ (территориальный орган Министерства туда и социального развития РФ по вопросам труда и занятости); государственные учреждения службы занятости (центры занятости) при Министерстве труда и социальной защиты населения Российской Федерации[12]; частные агентства занятости; рекрутинговые компании; современные кадровые службы на предприятиях	Утверждено положение о Департаменте приказом Минтруда РФ от 30.11.2000 № 274. Положение, разрабатываемое и утверждаемое в организации о кадровых службах и кадровой политики предприятия — локальный нормативный акт предприятия	Основными задачами Департамента являются: разработка территориальной программы содействия занятости населения на основе прогнозов рынка труда, экономического и социального развития, а также организация работы по ее реализации центрами занятости населения; определение основных направлений развития и совершенствования системы профессиональной ориентации и психологической поддержки, профессиональной подготовки, повышения квалификации, переподготовки безработных граждан и незанятого населения в субъекте Российской Федерации; организация работы центров занятости населения в субъекте Российской Федерации, включая реализацию специальных программ для граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы; организация работы по обеспечению государственных гарантий и компенсаций безработным гражданам и др. К основным задачам отделов по управлению человеческими ресурсами в организации относятся: определение текущей и перспективной потребности в персонале предприятия; развитие персонала и стимулирование высокой производительности труда; расстановка кадров в соответствии с производственными задачами, с учетом квалификации работников; проведение аттестации; контроль за условиями труда; организация рабочих мест; обеспечение ритмичности работы предприятия; типовой учет кадров на предприятии и др.

[12] Их перечень утвержден постановлением Правительства РФ от 03.05.2001 г. № 341.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключаются различия между отделом кадров и отделом человеческих ресурсов организации?
2. Каковы методы расчета численности персонала отдела человеческих ресурсов?
3. Что такое оперограмма? Какова ее роль в определении численного состава отдела человеческих ресурсов организации?
4. Какие функции и задачи ОЧР организации?
5. Какими качествами и знаниями должен обладать руководитель и специалист ОЧР организации?
6. Какие показатели характеризуют эффективность работы ОЧР организации?
7. Каковы тенденции развития ОЧР организации на современном этапе?
8. Какие новые задачи стоят перед ОЧР в условиях применения новых информационных технологий?
9. Какие программные продукты используются для работы в ОЧР организации? В чем различия между российскими и зарубежными разработками программных продуктов?
10. Каковы структуры современных ОЧР предприятия? С чем связана специализация подразделений внутри этого отдела?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Винокуров М.А., Гутгарц Р.Д., Пархомов В.А., Слюсаренко И.В.* Автоматизация кадрового учета. (Серия: «Секреты менеджмента»). — М.: ИНФРА-М, 2001.
2. *Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.* Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера — М.: Экзамен, 1999.
3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих / Минтруд России; Отв. за вып. З.С. Богатыренко. — Офиц. изд.— 2-е изд., доп. — М. 2000. — Библиотека журнала «Бюллетень Министерства труда и социального развития Российской Федерации».
4. *Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А.* Управление персоналом: Регламентация труда. / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Экзамен, 1999.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. *Кочеткова А.И.* Основы управления персоналом. — М.: ТЕИС, 1999.
6. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом: Учебник для вузов. — М.: Финстатинформ, 1997.
7. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.
8. *Франчук В.И.* Основы построения организационных систем. — М.: Экономика, 1991.
9. Постановление Госкомтруда СССР «Типовые нормы времени на работы по комплектованию и учету кадров» от 11.04.85 г. № 95/9-18.
10. *Lazear E.P. Personnel Economics (The Wicksell lectres; 1993) // Massachusetts Institute of Technology*, 1995.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Отдел «Книга–почтой»:
тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

Центр комплектования библиотек:
119019, Москва, ул. Моховая, д. 16 (Российская государственная библиотека, кор. К)
тел. (495) 202-9315

Учебное издание

ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА

Учебник

Оригинал-макет подготовлен в Издательском Доме «ИНФРА-М»

Редактор *Т.Г. Берзина*
Корректор *Э.Б. Прудникова*

Подписано в печать 10.07.2008.
Формат 60x90/16. Бумага офсетная. Печать офсетная
Гарнитура Newton. Усл. печ. л. 58,0. Уч.-изд. л. 53,14.
Тираж 1500 экз. Заказ № Т-1176.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в
Тел.: (495) 380-05-40, (495) 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12
E-mail: books@infra-m.ru http://www.infra-m.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленного электронного оригинал-макета
в типографии ОАО ПИК «Идел-Пресс».
420066, г. Казань, ул. Декабристов, 2.

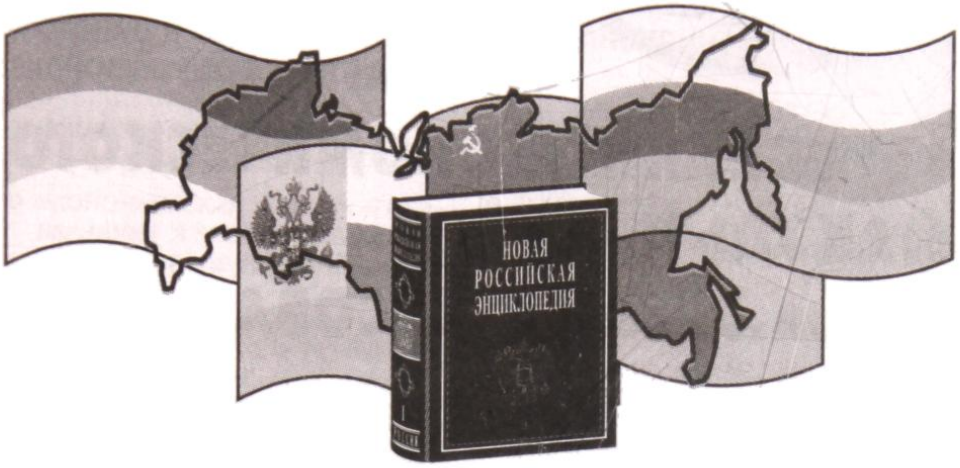
ISBN 978-5-16-002049-5



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Моя Страна



Моя Энциклопедия

Издательство «Энциклопедия» и Издательский Дом «ИНФРА-М» представляют двенадцатитомное издание

«НОВАЯ РОССИЙСКАЯ ЭНЦИКЛОПЕДИЯ»

- первая многотомная универсальная полноцветная энциклопедия в России, выходящая за последние четверть века
- все статьи выстроены в традиционном для универсальных энциклопедий алфавитном порядке
- включает в себя тысячи новых терминов, понятий, событий, имен, которых не было ни в одном другом энциклопедическом издании последних десятилетий
- первое за многие десятилетия многотомное энциклопедическое полноцветное издание на русском языке, свободное от политической заданности и идеологических штампов
- адресована широкому кругу читателей; компактность, стройная структура делает ее удобной для оперативного поиска информации, чтения в библиотеках, государственных учреждениях, фирмах, дома

Редакционную коллегию возглавляет вице-президент Российской Академии наук, академик А. Д. Некипелов

Подписка и заказ через отдел «Книга – почтой»: (495) 363-42-60 (доб.: 246, 248)
Факс: (495) 363-42-60 (доб. 232)
Оптовая продажа: (495) 363-42-60 (доб.: 225, 226)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

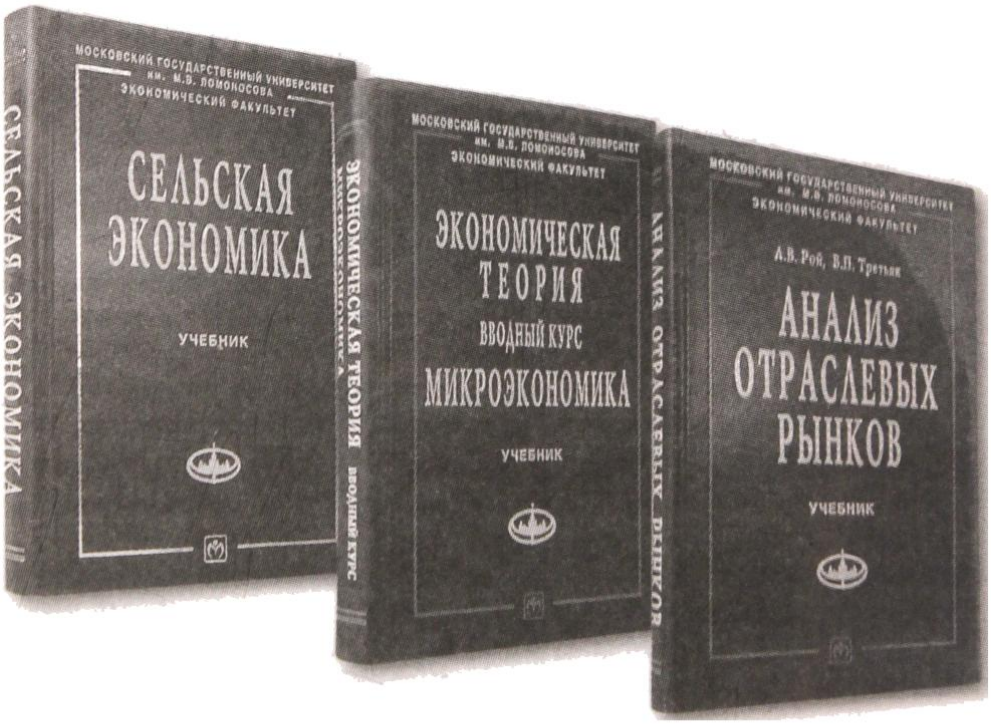
Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

С 2004 ГОДА ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ИНФРА-М»

ВЫПУСКАЕТ СЕРИЮ

«УЧЕБНИКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА МГУ им. М.В. ЛОМОНОСОВА»

- *ЭКОНОМИКА ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ*
- *ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО БИЗНЕСА В РАЗВИТЫХ СТРАНАХ И В РОССИИ*
- *ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЕСТЕСТВЕННОЙ МОНОПОЛИИ*
- *ВВЕДЕНИЕ В ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ТЕОРИЮ КОНТРАКТОВ*
- *КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КООПЕРАЦИИ В ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД*
- *ПРОЕКТНЫЙ АНАЛИЗ: ПРОДВИНУТЫЙ КУРС*
- *МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ*
- *МАКРОЭКОНОМИКА. ЭЛЕМЕНТЫ ПРОДВИНУТОГО ПОДХОДА*



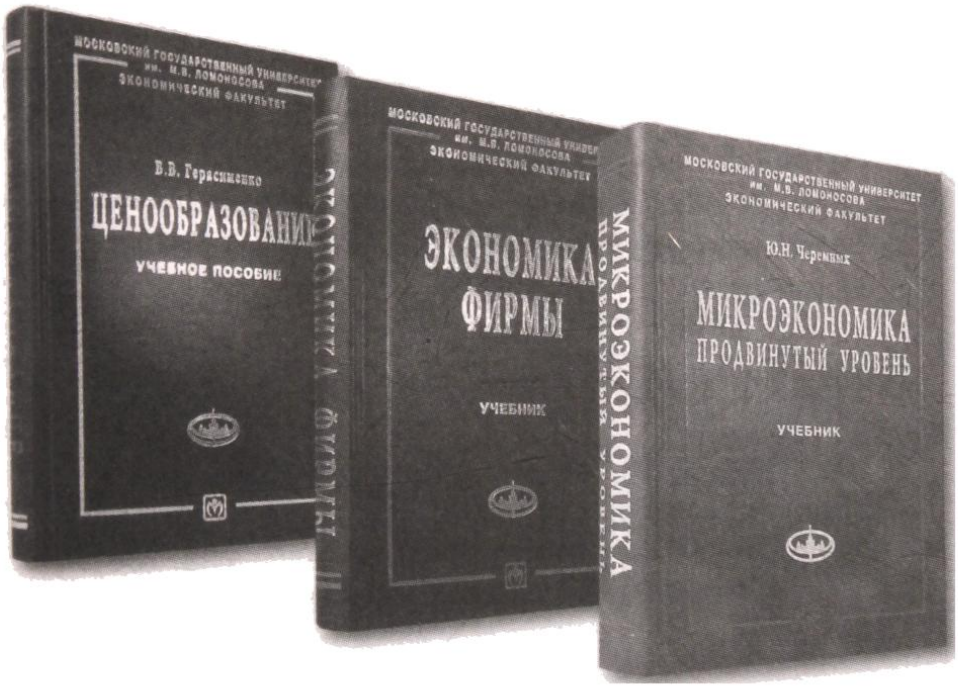
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Учебники и учебные пособия серии — новое поколение учебников для университетского экономического образования.

По многим дисциплинам они выпускаются впервые в стране и создают основу для полноценной подготовки экономистов высшего звена.

- *ФИНАНСЫ ПРЕДПРИЯТИЙ. МЕНЕДЖМЕНТ И АНАЛИЗ*
- *ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНФОРМАТИКА. ВВЕДЕНИЕ В ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ*
- *ОСНОВЫ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ*
- *ПРАВО И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ*
- *ПЕРВЫЕ СИСТЕМЫ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭКОНОМИИ*
- *ЭКОНОМИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ: ФИЛОСОФСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ*
- *МИКРОЭКОНОМИКА. ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ*
- *СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РОССИИ*
- *ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ*
- *ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕМОГРАФИЯ*
- *НАЦИОНАЛЬНЫЕ БАНКОВСКИЕ СИСТЕМЫ*
- *ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМПАРАТИВИСТИКА*
- *ПУТИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ*
- *ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ*
- *ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ*
- *МИКРОЭКОНОМИКА*
- *БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ*
- *АНАЛИЗ ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ*
- *МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИКА*
- *ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА*
- *САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ БИЗНЕСА*
- *ТЕОРИИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ*



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ЖУРНАЛ РОССИЙСКОГО ПРАВА

"Журнал российского права" – научно-практическое издание Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ для руководителей всех уровней, научных работников, юристов, депутатов, освещающее практику подготовки законов в России, опыт правоприменительной деятельности, судебной защиты прав граждан и юридических лиц.

В журнале публикуются комментарии новых российских законов, аналитические статьи ученых-юристов.

Значительное место занимают обзоры правовых актов СНГ, законодательства иностранных государств, Совета Европы и ЕС.

Журнал сотрудничает с видными юристами, депутатами законодательных органов и другими участниками законодательного процесса.

Журнал имеет следующие рубрики:

- *Проблемы российского права и законодательства*
- *Практика (судебная и арбитражная) применения законодательства*
- *Проекты законов. Предварительные заключения*
- *Новое в законодательствах стран СНГ, субъектов Российской Федерации*
- *Переводы из иностранных юридических журналов*
- *Рецензии на новую юридическую литературу*
- *Хроника научной жизни в России и в зарубежных странах.*

Индекс в каталоге Роспечати-72230

Телефоны: редакция - (495) 625-45-05
отдел подписки - (495) 363-42-60 (доб.: 248, 249)
отдел рекламы - (495) 363-42-60 (доб.: 238, 239)
E-mail:podpiska@infra-m.ru

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

β
библио
сфера
СЕТЬ МАГАЗИНОВ



Более 60 000
наименований
литературы

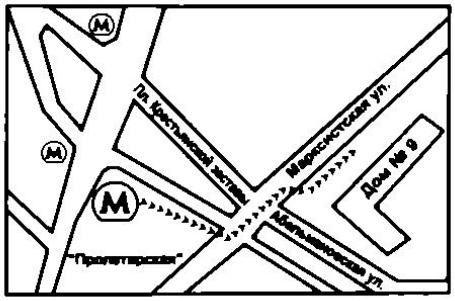
Более 10 000
канцелярских
товаров

Скидки
покупателям

Принимаются
к оплате кредитные
карты

КНИЖНЫЙ СУПЕРМАРКЕТ

Адрес: м. "Пролетарская",
ул. Марксистская, д.9,
выход из метро к Абельмановской ул.



Контактные телефоны:
(495) 670-52-17
(495) 670-52-18
(495) 670-52-19

Часы работы:
с 10.00 до 21.00
воскресенье:
с 10.00 до 20.00
без перерыва на обед

Сайт в интернете: www.bibliosfera-DDK.ru

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm





Книга-почтой

ООО «Издательский Дом ИНФРА-М»
осуществляет доставку изданий по почте на территории Российской Федерации

Как заказать книги Издательского Дома «ИНФРА-М»

- Заполните бланк-заказ и отправьте
  – по факсу 363-4260 (доб. 232);
  – по почте 127282, г. Москва, ул. Полярная, д. 31в;
  – E-mail: podpiska@infra-m.ru.
- Заказ оформляется по оптовым ценам, указанным в прайс-листе, независимо от количества изданий.
- На основании заказа вам будет выставлен счет на имеющуюся в наличии литературу с учетом почтовых расходов в размере 40% от стоимости заказа.
- По выставленному счету вы можете перечислить общую сумму заказа на расчетный счет Издательского Дома «ИНФРА-М»:
  – в любом отделении сбербанка;
  – по почте почтовым переводом.
- После оплаты отправьте в адрес издательства по почте или по факсу копию платежного поручения (или квитанцию об оплате), где необходимо указать точный почтовый адрес доставки вашего заказа и номер счета, по которому произведена оплата.
- В течение 5 рабочих дней с момента зачисления денежных средств на расчетный счет заказ будет зарегистрирован и отправлен по месту назначения с сопроводительными документами (счет-фактура, накладная).

В бланке-заказе внимательно заполняйте код книги по прайс-листу. Неправильное указание кода может привести к ошибке в оформлении вашего заказа.
Срок выполнения заказа с учетом почтовой доставки 2–3 недели.

Возврат товара
При наличии полиграфического брака товар подлежит замене в течение двух недель с момента его получения.

Свежий прайс-лист
Прайс-лист обновляется ежедневно на Internet-сайте: www. infra-m.ru

Плательщик					
ИНН/КПП					
Адрес доставки					
Телефон (код города)				**Факс**	
Контактное лицо					
№ п/п	**Код книги**	**Наименование издания**	**кол-во**	**цена**	**сумма**
				Итого	
				Почтовая доставка 40%	
				Общая сумма с учетом доставки	

Почтовый адрес: 127282, г. Москва, ул. Полярная, д. 31в, Издательский Дом «ИНФРА-М»
Телефон: (495) 363-4260 (доб. 246, 248) Факс: (495) 363-4260 (доб. 232)
Отдел Книга-почтой
E- mail: podpiska@infra-m.ru; books@infra-m.ru Internet: www.infra-m.ru

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Издательский Дом «ИНФРА-М» предлагает оптом по издательским ценам за безналичный расчет, осуществляя **все виды доставки**, литературу, тематика и текущий ассортимент которой представлены в прайс-листе. На сайте **www.infra-m.ru** обновление прайс-листа — ежедневно. В разделе «Иллюстрированный каталог» можно найти обложки, аннотации и оглавления книг.

Цены **не включают** расходы по пересылке. **Наложенным платежом** книги не высылаются.

СИСТЕМА СКИДОК

Сумма закупки, тыс. руб.	Скидка на сумму закупки, %		
	на условиях предоплаты	на условиях отсрочки платежа	
		Не более 2 недель или на 1 месяц с 50%-й предоплатой	На 1 месяц и понедельной оплатой
Свыше 5	5	3	0
Свыше 10	10	8	5
Свыше 20	20	12	10
Свыше 30	22	14	11
Свыше 40	23	15	12
Свыше 50	24	18	14
Свыше 100	25	—	—
Свыше 200	26	—	—
Свыше 300	28	—	—
Свыше 500	30	—	—

- Передача продукции на консигнацию (реализация без права возврата) осуществляется на следующих условиях (по выбору клиента):
  а) с отсрочкой платежа не более 2 недель;
  б) с отсрочкой платежа 1 месяц и 50%-й предоплатой;
  в) с рассрочкой платежа на 1 месяц и понедельной оплатой.

- При доставке продукции по России стоимость доставки оплачивается предварительно в размере, установленном условиями договора и тарифами на доставку.

- Доставка продукции свыше 20 пачек в пределах Москвы — бесплатно.

Возможно резервирование товара по счету на срок до 15 дней.
Учебным заведениям предоставляются дополнительные льготы.

ПОСТОЯННОМУ КЛИЕНТУ — ПОСТОЯННАЯ СКИДКА!

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

КНИГИ ИНФРА-М ПОЧТОЙ

ООО «Издательский Дом ИНФРА-М» осуществляет рассылку книг по почте на территории Российской Федерации.

Информацию о наличии книг можно получить, воспользовавшись прайс-листом Издательского Дома «ИНФРА-М», который можно бесплатно заказать и получить по почте. Также информацию о книгах можно посмотреть на сайте http://www.infra-m.ru в разделах «Прайс-лист» и «Иллюстрированный каталог».

Для оформления заказа необходимо прислать заявку, где следует указать:

- для организаций:

название, полный почтовый адрес, банковские реквизиты (ИНН/КПП), номера телефона, факса, контактное лицо (получателя), наименование книг, их количество;

- для частных лиц:

Ф.И.О., полный почтовый адрес, номер телефона для связи, наименование книг, их количество.

При заполнении заявки необходимо указывать код книги что значительно ускорит оформление Вашего заказа.

Заказ оформляется по оптовым ценам, указанным в прайс-листе. На основании заявки Вам будет выставлен счет на имеющуюся в наличии литературу с учетом почтовых расходов (при сумме заказа свыше 5000 рублей, предоставляются скидки).

Произвести оплату вы можете:

по безналичному расчету:

перечислите сумму на расчетный счет ООО «Издательский Дом ИНФРА-М»;

за наличный расчет:

- на почте: почтовым переводом отправьте сумму на расчетный счет ООО «Издательский Дом ИНФРА-М»;
- в отделении Сбербанка: по квитанции-извещению на сумму счета, где получатель платежа - ООО «Издательский Дом ИНФРА-М».

В течение 5 рабочих дней с момента зачисления денежных средств на расчетный счет заказ будет подобран и отправлен по указанному в заявке адресу с сопроводительными документами (счет-фактура, накладная).

Заявку можно прислать по факсу или по адресу, указанным ниже.

127282, г. Москва, ул. Полярная, д. 31в
Телефон: (495) 363-4260 (доб.: 246, 248)
Факс: (495) 363-4260 (доб. 232)
E-mail: podpiska@infra-m.ru

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы