

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ВЫСШЕЕ УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ
«КИЕВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«НОВОКРАМАТОРСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебник

*Под общей и научной редакцией
кандидата экономических наук, профессора В. М. Данюка*

Утвержден Министерством образования и науки Украины

Киев 2013

УДК 005.95/96
ББК 65.291.6-21
У 67

Перевод с украинского

Коллектив авторов

В. М. ДАНИЮК (автор концепции учебника, руководитель коллектива авторов); **А. М. КОЛОТ**;
Г. С. СУКОВ; **А. А. ВАСИЛЕНКО**; **А. И. ВОЛОШИН**; **Т. В. ВОНБЕРГ**;
А. Н. ГОЛИЦИН; **Е. А. ГРИШНОВА**; **В. Я. ГУМЕНЮК**; **В. С. ЗАЙЦЕВ**;
Л. П. КЕРБ; **В. А. КУТИЦКИЙ**; **А. П. ЛИСТОПАД**; **В. А. САВЧЕНКО**; **И. Я. ТУПИК**;
В. В. ЦЕЛЬНИК; **С. А. ЦИМБАЛЮК**; **О. А. ЧЕРНУШКИНА**

Рецензенты

Г. А. Дмитренко, д.э.н., проф.
(Университет менеджмента образования НАПН)
Т. А. Заяц, д.э.н., проф.
(Институт демографии и социальных исследований им. М. В. Птухи НАНУ)
И. Б. Швец, д.э.н., проф.
(Донецкий национальный технический университет)

Редакционная коллегия факультета управления персоналом и маркетинга

Председатель редакционной коллегии А. К. Шафалюк, д.э.н., проф.
Ответственный секретарь редакционной коллегии А. В. Федорченко, д.э.н., проф.
Члены редакционной коллегии: А. М. Колот, д.э.н., проф.; В. В. Кривещенко, к.э.н., доц.; А. И. Макаренко, к.ф.-м.н., доц.; А. В. Ольшанская, к.э.н., доц.; В. М. Петюх, к.э.н., проф.; В. А. Савченко, д.э.н., проф.; В. Ф. Смолянюк, д.полит.н., проф.; И. Я. Тупик (НКМЗ)

Утвержден Министерством образования и науки Украины
Письмо № 1/11-118/0 от 22.07.13

**Управление персоналом : учебник : [пер. с укр.] / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков и др.] ; под общ. и науч. ред. к.э.н., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ; Краматорск : НКМЗ, 2013. — 693, [3] с.
ISBN 978–966–483–743–6**

На базе системного подхода рассматриваются сложные вопросы теории и практики управления персоналом организаций, функционирующих в конкурентной среде. В первой части учебника освещаются теоретико-методические основы управления персоналом на современном предприятии. Вторая часть включает главы, в которых раскрываются важнейшие технологии управления персоналом. Учебник содержит множество рисунков и примеров решения сложных проблем управления персоналом как на отечественных, так и на зарубежных предприятиях.

Для преподавателей, студентов и аспирантов высших учебных заведений, работников предприятий, лиц, проходящих повышение квалификации по разным формам и методам обучения.

УДК 005.95/96
ББК 65.291.6-21

Распространять и тиражировать полностью или частично без официального разрешения КНЭУ запрещается

© В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін., 2013
© КНЕУ, 2013
© НКМЗ, 2013
© В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков и др., 2013, перевод
© КНЭУ, 2013, перевод
© НКМЗ, 2013, перевод

ISBN 978–966–483–743–6

Содержание

Предисловие ректора Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетмана	9
Предисловие председателя правления, генерального директора ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод»	11
Введение	13
Часть 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	15
<i>Глава 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА</i>	<i>17</i>
1.1. Предмет, цель и задачи учебной дисциплины «Управление персоналом»	17
1.2. Взаимосвязи дисциплины «Управление персоналом» со смежными дис- циплинами учебного плана	20
<i>Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ</i>	<i>24</i>
2.1. Организация как объект управления	24
2.2. Миссия организации	28
2.3. Стратегия организации	32
2.4. Цели организации	39
<i>Глава 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>44</i>
3.1. Сущность управления персоналом	44
3.2. Процесс управления персоналом организации	49
3.3. Цели, функции и принципы управления персоналом	50
3.4. Субъект и объект в управлении персоналом	54
3.5. Средства и результаты управления персоналом	55
3.6. Управление персоналом и организация труда	56
<i>Глава 4. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ</i>	<i>61</i>
4.1. Персонал как объект управления и стратегический ресурс организации	61
4.2. Основные характеристики персонала	62
4.3. Структура персонала	66
4.4. Управление процессом оптимизации численности и структуры персонала . .	70

<i>Глава 5. СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА</i>	76
5.1. Эволюция развития службы персонала	76
5.2. Функции и задания современной службы персонала	82
5.3. Организационная структура и штаты службы персонала	85
5.4. Взаимосвязи службы персонала с внутренней и внешней средой организации	94
<i>Глава 6. СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА И ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ</i>	100
6.1. Стратегия управления персоналом	101
6.2. Политика управления персоналом	108
6.3. Текущая деятельность по управлению персоналом	117
<i>Глава 7. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	127
7.1. Сущность, функции и основные элементы корпоративной культуры	127
7.2. Корпоративные нормы и правила поведения работников	138
7.3. Корпоративная символика.	143
7.4. Корпоративная культура и управление персоналом	146
<i>Глава 8. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	156
8.1. Нормативно-правовая база управления персоналом	157
8.2. Научно-методическое сопровождение управления персоналом	165
8.3. Материально-техническая база управления персоналом	170
8.4. Финансовое обеспечение управления персоналом	173
<i>Глава 9. ДОКУМЕНТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ</i>	180
9.1. Документ как носитель информации и средство управления	180
9.2. Документы для общего пользования	182
9.3. Документы для оперативного управления подразделениями, производственными бригадами и работниками.	184
9.4. Документы для функционального управления персоналом	186
9.4.1. Документы для организации подбора работников на вакантные рабочие места	186
9.4.2. Документы для организации развития персонала	187
9.4.3. Документы для организации труда и заработной платы	188
9.4.4. Документы по найму и учету работников	189
<i>Глава 10. ИНФОРМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ПЕРСОНАЛОМ</i>	198
10.1. Информатизация управления предприятием.	199
10.2. Информатизация управления персоналом.	209
10.2.1. Современные программные продукты для информатизации управления персоналом	209

10.2.2. Профессиональный подбор работников на вакантные должности . .	212
10.2.3. Учет персонала	216
10.2.4. Оценка и развитие персонала	218
10.2.5. Управление численностью работников, учет труда и начисление зарплаты	220
10.3. Автоматизированное рабочее место специалиста по управлению персо- налом	223
Глава 11. МАРКЕТИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	231
11.1. Основные цели маркетинга в управлении персоналом	231
11.2. Этапы маркетинговых исследований	233
11.3. Методы маркетинговых исследований	237
11.4. Формирование положительного имиджа организации на рынке труда . .	240
Глава 12. ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	245
12.1. Сущность и значение планирования для эффективного управления персоналом	245
12.2. Планирование трудоемкости производственной программы	246
12.3. Планирование численности персонала	250
12.4. Планирование производительности труда	258
12.5. Планирование социального развития организации	262
12.6. Планирование затрат на персонал	265
Часть 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	279
Глава 13. АНАЛИЗ РАБОТ	281
13.1. Сущность, значение и этапы анализа работ	281
13.2. Методы анализа работ	284
13.3. Использование результатов анализа работ	290
Глава 14. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКОВ . . .	298
14.1. Сущность, этапы и субъекты профессионального подбора работников . .	299
14.2. Разработка требований к кандидатам на вакантные должности	301
14.3. Определение источников пополнения персонала организации	304
14.4. Сбор информации о кандидатах на вакантные должности	308
14.5. Методы и процедуры оценки кандидатов на вакантные должности	311
14.6. Заключение трудового договора и введение работника в должность	317
14.7. Адаптация новоприятых работников	321
Глава 15. ОЦЕНКА РАБОТНИКОВ	330
15.1. Задача, виды и методы оценки работников	330
15.2. Текущая оценка работников	336
15.3. Регулярная плановая оценка работников	338
15.4. Аттестация работников	342

15.5. Сертификация работников	345
15.6. Ситуационная оценка работников	353
<i>Глава 16. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА</i>	<i>359</i>
16.1. Сущность и стратегическое значение развития персонала	359
16.2. Виды профессионального обучения работников	366
16.3. Формы и методы профессионального обучения работников	373
16.4. Организация непрерывного профессионального развития персонала	379
<i>Глава 17. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ И ТРУДОВОЙ КАРЬЕРОЙ</i>	<i>396</i>
17.1. Сущность и значение кадрового резерва в управлении персоналом	396
17.2. Методы и процедуры формирования кадрового резерва	398
17.3. Обучение кадрового резерва	402
17.4. Сущность, значение и типы трудовой карьеры	405
17.5. Управление трудовой карьерой работников	409
<i>Глава 18. РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА</i>	<i>416</i>
18.1. Задачи регулирования совместной деятельности работников организации	417
18.2. Технология как фундаментальная основа организации производства и управления персоналом	417
18.3. Создание условий для эффективной деятельности персонала	420
18.4. Поддержание необходимого ритма производства	423
18.5. Методы управления персоналом	427
18.5.1. Организационные методы управления персоналом	428
18.5.2. Административные методы управления персоналом	429
18.5.3. Экономические методы управления персоналом	430
18.5.4. Социально-психологические методы управления персоналом	431
18.6. Регулирование деятельности подразделений предприятия	432
18.7. Регламентирование деятельности работников	434
<i>Глава 19. МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ</i>	<i>439</i>
19.1. Мотивация работников: сущность, факторы и значение	440
19.2. Соотношение мотивированности и компетентности работников	446
19.3. Компенсационный пакет: понятие, структура, требования к формированию	448
19.4. Формирование социального пакета на предприятии	453
19.5. Программы участия персонала в прибыли и акционерном капитале	458
19.6. Нематериальная мотивация работников	461
<i>Глава 20. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОВЕДЕНИЕМ РАБОТНИКОВ</i>	<i>470</i>
20.1. Сущность и значение трудового поведения	470
20.2. Основные виды трудового поведения	473

20.3. Факторы, формирующие трудовое поведение работников	476
20.4. Регулирование трудового поведения работников	478
<i>Глава 21. УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ.</i>	<i>485</i>
21.1. Рабочее время как экономическая категория и мера количества труда . .	486
21.2. Законодательное регулирование рабочего времени и отпусков	487
21.3. Регулирование режимов труда и отдыха	492
21.4. Гибкие режимы труда	497
21.5. Ненормированный рабочий день.	502
21.6. Методы анализа эффективности использования рабочего времени	505
21.7. Механизм управления рабочим временем.	511
<i>Глава 22. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА</i>	<i>518</i>
22.1. Трудовая мобильность, ее положительные и отрицательные свойства. . .	519
22.2. Виды, факторы и показатели движения персонала	521
22.3. Адаптация персонала к экономическим изменениям	530
22.4. Управление профессионально-квалификационным продвижением рабо- чих	533
22.5. Причины расторжения трудового договора	539
22.6. Управление текучестью персонала	543
22.7. Затраты и потери, связанные с вынужденной заменой работников	546
<i>Глава 23. УПРАВЛЕНИЕ ОХРАНОЙ ТРУДА</i>	<i>552</i>
23.1. Условия труда на производстве, их влияние на здоровье и работо- способность персонала	553
23.2. Система управления охраной труда	559
23.3. Средства компенсации влияния на персонал неблагоприятных условий труда	566
23.4. Социально-экономическая эффективность нормализации условий труда	568
<i>Глава 24. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.</i>	<i>579</i>
24.1. Концептуальные основы корпоративной социальной ответственности . .	579
24.2. Социальная ответственность субъектов управления персоналом и дру- гих работников.	585
24.3. Внедрение ценностей социальной ответственности в практику управле- ния и корпоративную культуру организации	588
24.4. Социальная отчетность организаций.	592
<i>Глава 25. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>601</i>
25.1. Общие основы эффективности в экономике и управлении.	602
25.2. Методические подходы к оценке эффективности управления персоналом . .	605

25.3. Эффективность профессионального подбора и адаптации работников . . .	609
25.4. Эффективность профессионального развития сотрудников	611
25.5. Организационная эффективность управления персоналом	616
25.6. Интегральные показатели экономической эффективности управления персоналом	620
25.7. Социальная эффективность управления персоналом	622
<i>Глава 26. АУДИТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	<i>628</i>
26.1. Теоретические аспекты аудита управления персоналом	628
26.2. Аудит эффективности управления персоналом	632
26.3. Аудит качественных характеристик субъектов управления персоналом	634
26.4. Аудит персонала предприятия	637
Терминологический словарь	645
Предметный указатель	657
Именной указатель	660
Приложения	661
Справка об авторах учебника	693

Предисловие
ректора
Киевского национального
экономического университета
имени Вадима Гетьмана

Словосочетание «экономика знаний» в последнее время утратило налет экзотичности, модного лозунга, теперь оно понятно не только менеджерам и экономистам, но и широким слоям населения.

Интерес к экономике знаний усилился с того времени, когда производители товаров поняли, что эпоха экстенсивного развития индустрии завершилась. Исчерпываются запасы природных ресурсов, новейшие технологии становятся все более доступными, глобализация преодолевает границы и таможенные барьеры, из-за чего обостряется конкуренция между производителями. В наше время стратегическим ресурсом организации стал персонал, а главным конкурентным преимуществом — способность менеджмента предоставлять наиболее современные знания работникам быстрее, чем это делают конкуренты. Много значит также умение руководителей с помощью службы персонала эффективно использовать новейшие знания работников и приумножать их.

Как свидетельствует отечественная и мировая практика хозяйствования, сегодня управление персоналом превратилось в одну из важнейших функций менеджмента, а стратегия управления персоналом приобрела значение ключевой в составе генеральной стратегии предприятий.

Подготовка специалистов, знающих новейшую теорию и передовую практику управления персоналом, является важной задачей высшего образования Украины. Весомый вклад в подготовку таких специалистов привносит Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана.

Не менее важна в развитии экономики знаний, наращивания интеллектуального капитала страны и роль ведущих промышленных предприятий. На наш взгляд, передовые позиции в этом важном деле занимает Новокраматорский машиностроительный завод, ставший предприятием, которое учится, и учится на отлично. Наивысшей оценки заслуживает, в частности, созданная на НКМЗ уникальная корпоративная система развития компетенций и сертификации работников.

С удовлетворением констатирую, что заключенный между КНЭУ и НКМЗ договор побуждает обе стороны к творческому сотрудничеству. Общими усилиями мы создали на НКМЗ филиал кафедры управления персоналом и экономики труда. Завод оказывает нам помощь в организации практики студентов, стажировки молодых преподавателей и аспирантов.

Университет издал монографию Г. С. Сукова и И. Я. Тупика «Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика». Эту книгу активно изучают работники НКМЗ, наши преподаватели, студенты, пользуются ею также аспиранты и докторанты.

На протяжении последних двух лет специалисты КНЭУ и НКМЗ совместно работали над созданием современного учебника «Управление персоналом». Мы придаем большое значение учебной литературе. По нашему мнению, хороший учебник должен отвечать требованиям фундаментальности и практической значимости, объединять современную теорию с элементами лучшего практического опыта.

Как плод творческого сотрудничества специалистов КНЭУ и НКМЗ данный учебник полностью отвечает указанным требованиям. Надеюсь, что он будет полезен преподавателям, студентам, аспирантам и работникам предприятий Украины.

**А. Ф. Павленко,
ректор Киевского национального
экономического университета
имени Вадима Гетьмана**

Предисловие

председателя правления, генерального директора ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод»

Мировая практика хозяйствования убедительно доказывает, что в начале XXI ст. важнейшими факторами устойчивого развития являются новейшие знания, научные исследования и инновационные технологии. Ключевым ресурсом развития производства, повышения его эффективности на базе применения инновационных технологий являются современные знания всех сотрудников предприятия.

Накопление знаний в организациях стало неотъемлемой частью процесса производства и предоставления услуг, а обучение превратилось в новую форму процесса производства и создания стоимости, в своеобразный бизнес-процесс.

Наиболее успешные предприятия, и среди них НКМЗ, в некоторой степени являются интеллектуальными организациями, развивающими свои, основанные на знаниях, ключевые компетенции (базовые возможности), создают условия для управления ими, обеспечивая устойчивое повышение конкурентоспособности на мировом рынке.

В контексте реализации инновационной стратегии непрерывного профессионального развития и управления знаниями персонала в ПАО НКМЗ создан эффективный учебно-производственный и организационно-методический комплекс профессионального обучения и развития персонала; введена опережающая подготовка кадров; действует четкий порядок сертификации руководителей, специалистов и рабочих ведущих профессий.

На заводе разрабатываются матричные модели рабочих мест, которые отвечают требованиям к знаниям, умениям и ценностям, необходимым для работы на конкретных должностях. На основе моделей рабочих мест формулируются требования к структуре и уровню компетентности работников, а именно: знаний, умений, практических навыков, коммуникационных способностей. Важнейшей компонентой стратегии управления персоналом является развитие квалификации сотрудников путем обучения, оценки и сертификации.

Повышению научного потенциала способствует тесное сотрудничество ПАО НКМЗ с ведущими высшими учебными заведениями, научно-учебными

центрами, научно-исследовательскими институтами. На предприятии функционируют 16 профильных по направлениям деятельности филиалов кафедр, в том числе Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана, Донбасской государственной машиностроительной академии, Донецкого национального университета, Донецкого национального технического университета, действует консультационный пункт по подготовке претендентов на соискание ученой степени. С целью овладения знаниями и определенными навыками студенты на заводе проходят учебную, производственную, конструкторскую и преддипломную практики.

Уверен, что созданный совместно учеными Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана и специалистами Новокраматорского машиностроительного завода учебник «Управление персоналом» будет одобрительно воспринят научной общественностью и станет полезен преподавателям, руководителям и специалистам предприятий Украины, аспирантам и студентам, всем, кто интересуется современными проблемами развития персонала и менеджмента знаний.

Г. С. Суков,
председатель правления,
генеральный директор
ПАО НКМЗ

Потеряно то время,
которое ты не использовал
для обучения.
Григорий Сковорода

Введение

Производство товаров и услуг в наше время осуществляется в жестких условиях конкурентного рынка. Конкурируют не только производители товаров и услуг, идет борьба между спортивными организациями, политическими партиями, государствами.

Положительные результаты деятельности любой социальной системы достигаются усилиями людей. Чтобы организация функционировала успешно, следует создать три обязательных условия:

— во главе организации и каждого структурного подразделения поставить высококвалифицированных и патриотически настроенных в отношении интересов организации руководителей;

— укомплектовать рабочие места исполнителями, квалификация и компетентность которых были бы адекватными сложности должностных обязанностей;

— методами управления направить деятельность каждого отдельного работника и всех вместе на достижение общекорпоративных целей организации.

Все остальное: капитал, технологии, инвестиции — тоже много значат, но в сравнении с человеческим фактором имеют второстепенное значение. Объяснение этому элементарно простое — все создается разумом и руками людей. И отечественная, и мировая практика изобилуют примерами банкротств одних предприятий, создания и процветания других. Мировой экономический кризис одинаково затронул все страны, все предприятия. Но одни компании выстояли, так как всегда были готовы к кризисным ситуациям. Другие многое потеряли, тем не менее держатся на плаву. Третьи проявили полное бессилие в противостоянии кризисной стихии и капитулировали. Такая неодинаковая уязвимость разных компаний объясняется отличиями в качестве управления. Кто-то по этому поводу правильно подметил: «Любые проблемы в организации — это проблемы управления персоналом».

Мудрый руководитель подбирает на ключевые должности лучших менеджеров, общими силами они определяют правильную стратегию развития, обеспечивают рабочие места высококвалифицированным персоналом, на высоком уровне организуют совместную работу и производство в целом.

Чтобы грамотно и эффективно вести хозяйство — надо много знать, целестремленно учиться на протяжении всей трудовой жизни. Учебник «Управле-

ние персоналом» является одним из эффективных источников получения студентами актуальных знаний по руководству людьми на производстве, его с успехом могут использовать работники предприятий для повышения квалификации, а также преподаватели высших учебных заведений — для планирования и проведения занятий.

В работе над учебником авторы стремились теоретические выкладки соединить с лучшими образцами отечественного и мирового практического опыта управления персоналом на предприятиях преимущественно производственного профиля.

Авторы учебника: **В. М. Даниук** (введение, главы 1—7, 9, 10, 12, 15, 18, 20, 21, 25, 26); **А. М. Колот** (главы 3, 9, 13, 14, 19, 24); **Г. С. Суков** (главы 2, 5, 6, 7, 15, 17, 18, 25); **А. А. Василенко** (глава 26); **А. И. Волошин** (главы 10, 23); **Т. В. Вонберг** (глава 22); **А. Н. Голицын** (глава 21); **Е. А. Гришнова** (глава 24); **В. Я. Гуменюк** (глава 12); **В. С. Зайцев** (главы 12, 22); **Л. П. Керб** (глава 23); **В. А. Кутицкий** (глава 23); **А. П. Листопад** (глава 10); **В. А. Савченко** (главы 16, 17); **И. Я. Турик** (главы 4, 15, 16, 25); **В. В. Цельник** (глава 4); **С. А. Цимбалюк** (главы 8, 11, 13, 14, 19); **О. А. Чернушкина** (главы 7, 20).

Критические замечания и предложения читателей по структуре и содержанию учебника просим направлять на кафедру управления персоналом и экономики труда Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана.

ЧАСТЬ 1

ТЕОРЕТИКО-
МЕТОДИЧЕСКИЕ
ОСНОВЫ
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ

Глава 1

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

- 1.1. Предмет, цель и задачи учебной дисциплины «Управление персоналом».
- 1.2. Взаимосвязи дисциплины «Управление персоналом» со смежными дисциплинами учебного плана.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- предмет учебной дисциплины;
- цель и задачи учебной дисциплины;
- взаимосвязи дисциплины «Управление персоналом» с другими дисциплинами учебного плана;

уметь:

- находить точки соприкосновения между смежными учебными дисциплинами;
- объяснять, какие факторы определяют место учебной дисциплины в структурно-логической схеме учебного плана.

1.1. Предмет, цель и задачи учебной дисциплины «Управление персоналом»

Каждая учебная дисциплина, область науки, каждое отдельное исследование имеют собственный предмет познания, чем и отличаются от себе подобных. В этом контексте под предметом познания понимают «стороны, свойства и отношения окружающего мира, выделенные в процессе практики и превращенные в объект исследования для раскрытия их специфических закономерностей и структуры»¹.

Приведенное выше общеполитическое определение не дает четкого разграничения понятий предмета и объекта познания, из-за чего иногда усложняются научные исследования.

¹ Українська Радянська Енциклопедія. Т. 9. — [2-ге вид.]. — К., 1983. — С. 69.

Филологи трактуют предмет познания таким образом.

Предмет — это логическое понятие, раскрывающее содержание мысли, познания; то, на что направлена познавательная, творческая, практическая деятельность субъекта, совокупность знаний, составляющая отдельную учебную дисциплину¹.

В этой трактовке недостает четкости, чистоты формулировки. «Совокупность знаний» — это содержание, а не предмет учебной дисциплины. «То, на что направлена познавательная ... деятельность» — может быть и предметом, и объектом, и содержанием.

В философской литературе объектом познания считается то, на что направлена познавательная деятельность субъекта, а предметом — исследуемые с определенной целью стороны, свойства, отношения объекта.

Высшая аттестационная комиссия Украины разграничивает понятия объекта и предмета исследования таким образом: «*Объект исследования* — это процесс или явление, создавшее проблемную ситуацию и взятое для изучения. *Предмет исследования* содержится в границах объекта. Объект и предмет соотносятся как общее и частное. В объекте выделяется его часть, которая служит предметом исследования. Предмет исследования определяет тему диссертационной работы».

Авторов диссертационных работ такое разграничение объекта и предмета исследования вполне удовлетворяет.

Если брать за основу приведенное выше разъяснение ВАК Украины в отношении разграничения объекта и предмета исследования, то для учебной дисциплины «Управление персоналом» логично объектом изучения считать процесс управления персоналом, осуществляемый во времени и пространстве.

Предмет изучения в учебной дисциплине должен быть частным относительно общего, то есть объекта. Одновременно предмет должен характеризовать то основное, существенное в объекте, что присуще именно этой дисциплине и никакой другой. И, наконец, предмет должен быть сформулирован предельно четко, лаконично, одним предложением с использованием минимального количества слов. Также важно, чтобы формулировка предмета не повторяла названия учебной дисциплины.

Управление персоналом — это очень сложный и многогранный процесс, в котором задействованы множество разнообразных ресурсов, в том числе человеческих, финансовых и материальных. Собственник, работодатель, нанимая сотрудников, создавая им условия для продуктивного труда, вкладывая в это немалые средства, стремится получить определенный положительный результат преимущественно в форме прибыли.

Основными составляющими процесса управления персоналом являются формирование контингента конкурентоспособных работников, их развитие и создание условий для высокопроизводительного труда как фактора достижения целей организации.

Сложность управления персоналом состоит в том, что оно не сводится только к администрированию, то есть к воздействию на работников приказами, распоряжениями и указаниями. Приходится выполнять много плано-

¹ Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. — К. : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. — С. 1104. — (з дод., допов. і CD).

экономических расчетов, контрольно-аналитических процедур, принимать организационно-технические меры, учить и воспитывать работников. В этих процессах активное участие принимают не только руководители линейных подразделений (менеджеры), но и большое число работников функциональных служб. Функциональные руководители управленческих решений не принимают, их главная задача — обеспечивать линейных руководителей необходимой информацией.

За много лет наука и практика накопили огромный опыт управления персоналом организаций, были отобраны лучшие методы руководства людьми, сформулирован ряд принципов и закономерностей, знание и соблюдение которых предостерегает от ошибок и принятия неэффективных решений. Впрочем, жизнь не стоит на месте. Усовершенствуются техника и технология, меняются люди, приобретают новые формы и содержание их потребности, ценности, интересы и увлечения. Все это требует пересмотра привычных подходов к управлению, поиска более эффективных методов влияния на персонал.

Вместе с тем основные закономерности, важнейшие принципы и методы, которые прошли испытание временем, сохраняют свою практическую ценность и являются стержнем учебной дисциплины «Управление персоналом», что дает нам основание положить их в основу формулирования предмета этой дисциплины.

Исходя из изложенного формулируем **предмет учебной дисциплины «Управление персоналом»** таким образом — *это закономерности, принципы и методы привлечения, развития и использования персонала для достижения целей организации.*

Целью учебной дисциплины является предоставление студентам системы теоретических и прикладных знаний в области управления персоналом организаций разных форм собственности, которые функционируют в сфере экономики Украины.

Задачи дисциплины: сформировать у студентов комплекс компетенций, достаточных для начала работы по специальности на первичных должностях под руководством опытных профессионалов или руководителей.

Профессиональная компетентность специалиста по управлению персоналом раскрывается благодаря его способности достаточно уверенно знать теорию учебной дисциплины «Управление персоналом» и уметь эффективно применять теоретические знания в решениях многочисленных практических задач.

Среди умений специалиста по управлению персоналом очень важными, на наш взгляд, являются такие:

умение анализировать (исследовать, изучать, проверять, контролировать):

- анализировать работы для определения требований к кандидатам на вакантные должности;
- анализировать численность и структуру персонала;
- анализировать эффективность применяемых форм и методов вознаграждения за труд;
- выявлять потребности в обучении работников;
- изучать условия труда;
- анализировать трудовые процессы и затраты рабочего времени;
- анализировать эффективность управления персоналом;
- оценивать ситуацию и выявлять проблему и т. п.;

- умение выполнять планово-экономические расчеты:*
- составлять плановый баланс рабочего времени;
 - планировать потребности в персонале;
 - планировать затраты на персонал в целом и в разрезе отдельных видов расходов;
 - проектировать эффективные системы материального и морального вознаграждения работников;
- умение организовывать выполнение разнообразных процессов, процедур и операций в области управления персоналом;*
- организовывать: профессиональный отбор работников на вакантные рабочие места, наем, перемещение и увольнение работников, обучение работников, выполнение производственных заданий и т. п.;
- умение выполнять учетно-статистические операции:*
- вести учет движения персонала, отработанного рабочего времени, обучения персонала, использования работниками отпусков;
 - составлять статистические отчеты по труду;
- умение оценивать работников и результаты их труда:*
- оценивать выполнение производственных заданий и норм труда, состояние трудовой и исполнительской дисциплины, эффективность расходования производственных ресурсов;
 - подводить итоги трудового соревнования среди работников и структурных подразделений;
 - определять лучших работников по профессиям;
 - готовить материалы для работы аттестационной, квалификационной и сертификационной комиссий;
 - готовить документы для дополнительного вознаграждения работников по итогам выполнения месячных, квартальных, годовых планов производства;
- умение эффективно использовать информационные технологии в управлении персоналом.*

Это неполный перечень умений, которыми должен владеть специалист по управлению персоналом, тем не менее он достаточен для понимания диапазона и сложности выполняемых должностных обязанностей.

1.2. Взаимосвязи дисциплины «Управление персоналом» со смежными дисциплинами учебного плана

Содержание обучения определяется образовательно-профессиональной программой отдельно для каждого направления подготовки бакалавров. Логику, последовательность изучения дисциплин определяет учебный план, который разрабатывают и утверждают также отдельно для каждого направления подготовки экономистов. Основанием для разработки учебного плана служит образовательно-профессиональная программа.

Для бакалавров направления подготовки «6.030505 — Управление персоналом и экономика труда» учебная дисциплина «Управление персоналом» является нормативной, обязательной для изучения студентами.

Дисциплина «Управление персоналом» — опорная, ведущая в формировании компетенций специалиста управления персоналом и экономики труда. Для успешного овладения знаниями и умениями в области управления персоналом студент должен хорошо знать практически все дисциплины учебного плана, которые изучались на протяжении 1–7 семестров. Это можно объяснить тем, что дисциплина «Управление персоналом» по содержанию основывается на дисциплинах гуманитарной, естественнонаучной и общеэкономической подготовки и частично — профессиональной подготовки (рис. 1.1).

Все эти дисциплины создают мощный теоретический фундамент, на котором построены как теоретические, так и прикладные модули науки управления персоналом. Знание содержания дисциплин фундаментальной подготовки является важным залогом успешного усвоения студентами теории управления персоналом и ее практического применения.

Для успешного овладения компетенциями в сфере управления персоналом студент (слушатель) должен предельно ответственно относиться к своим учебным обязанностям. А это означает, что нужно посещать все аудиторные занятия, добросовестно выполнять задания для самостоятельной работы, быть активным на практических занятиях, творчески подходить к решению задач по программе профессионального тренинга и выполнению курсовой работы.



Рис. 1.1. Взаимосвязи «Управления персоналом» со смежными дисциплинами учебного плана

Не следует ограничивать себя изучением только этого учебника. Немало полезной информации можно почерпнуть из учебной и монографической литературы как отечественных, так и зарубежных авторов. Источником полезной информации о новых достижениях научной мысли и ценном практическом опыте являются профессиональные журналы и информационные ресурсы Интернета.

Выводы

Каждая учебная дисциплина имеет собственный предмет познания, чем и отличается от других дисциплин.

Предмет — это логическое понятие, отображающее содержание мысли, познания; то, на что направлена познавательная, творческая, практическая деятельность человека.

Предметом учебной дисциплины «Управление персоналом» являются закономерности, принципы и методы привлечения, развития и использования персонала для достижения целей организации.

Цель учебной дисциплины — предоставление студентам системы теоретических и прикладных знаний в области управления персоналом организаций разных форм собственности.

Задачи дисциплины: сформировать у студентов комплекс компетенций, достаточных для начала работы по специальности на первичных должностях под руководством опытных профессионалов или руководителей.

Профессиональная компетентность специалиста по управлению персоналом проявляется через его способность уверенно знать теорию и уметь эффективно применять теоретические знания в решении многочисленных практических задач.

Среди умений специалиста по управлению персоналом важными являются следующие:

- анализировать (исследовать, изучать, проверять, контролировать);
- осуществлять планово-экономические расчеты;
- организовывать выполнение разнообразных процессов, процедур и операций в области управления персоналом;
- выполнять учетно-статистические операции;
- оценивать работников и результаты их труда;
- эффективно использовать информационные технологии в управлении персоналом.

Дисциплина «Управление персоналом» является опорной, ведущей в формировании компетенций специалиста по управлению персоналом и экономике труда.

Термины и понятия

Задачи учебной дисциплины «Управление персоналом»

Объект исследования

Предмет учебной дисциплины «Управление персоналом»

Предмет познания

Цель учебной дисциплины «Управление персоналом»

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте предмет учебной дисциплины «Управление персоналом».
2. Дайте определение цели учебной дисциплины.
3. Раскройте задачи учебной дисциплины.
4. Аргументируйте, почему дисциплина «Управление персоналом» является нормативной, то есть обязательной для изучения студентами.
5. На каких дисциплинах учебного плана основывается дисциплина «Управление персоналом»?

Литература для углубленного изучения

1. *Веснин В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. — М. : ТК Велби : Проспект, 2007.
2. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711 с.
3. Экономика персонала : учебник / [Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В.]. — М. : Инфра-М, 2009. — 896 с.
4. *Стаут Л. У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут ; [пер. с англ.]. — М. : Добрая книга, 2006.
5. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [4-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2010. — 695 с.
6. *Хентце Й.* Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й. Хентце, Й. Метцнер. — М. : Междунар. отношения, 1997. — 662 с.
7. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — 399 с.

Глава 2

ОРГАНИЗАЦИЯ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

- 2.1. Организация как объект управления.
- 2.2. Миссия организации.
- 2.3. Стратегия организации.
- 2.4. Цели организации.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- среду, пространство, в котором осуществляется процесс управления персоналом;
- значение слова «организация»;
- виды организаций (юридических лиц) в сфере экономики;
- сущность и значение миссии организации;
- сущность стратегии организации;
- назначение и состав сбалансированной системы показателей;
- основное содержание стратегической карты организации;
- классификацию целей организации;

уметь:

- правильно трактовать значение слова «организация»;
- формулировать миссию организации;
- читать стратегическую карту организации;
- строить дерево целей организации.

2.1. Организация как объект управления

Для более глубокого понимания науки об управлении персоналом крайне важно изучить ту среду, то пространство, в которых реализуется сложный процесс руководства многочисленными участниками совместного труда. Речь идет об изучении феномена **организация**.

Слово «организация» в украинском языке имеет несколько значений. Академический словарь украинского языка зафиксировал активное употребление слова «организация» в четырех разных значениях.

1. *Действие в значении*: организовать, организоваться; организовывать, организовываться. Если действие длится дольше и выполняется группой людей, тогда оно является процессом организации чего-то, упорядочения, устройства (организация труда, организация деятельности, организация управления и т. п.).

2. *Объединение людей*, общественных групп, государств на базе общности интересов, целей, программы действий (Организация Объединенных Наций, профсоюзная организация). В теории менеджмента для удобства принято любое юридическое лицо (предприятие, банк, учебное заведение, лечебное учреждение и т. п.) называть организацией.

3. *Особенности построения чего-либо, структура* (например, от высших клеточных растений водоросли отличаются более простой организацией).

4. *Физические и психические особенности индивида* (душевная организация человека)¹.

А. Шегда в «Экономической энциклопедии» различает два значения термина организация — совокупность процессов или действий, которые определяют объединение элементов, частей в целое, образование жизнеспособной устойчивой системы; внутренняя упорядоченность, взаимодействие относительно независимых частей целого, обусловленное его строением².

Если эту стилистически сложную вербальную конструкцию упростить, то увидим, что А. Шегда под термином «организация» понимает, во-первых, процесс образования чего-либо; во-вторых, определенное внутреннее состояние (упорядоченность) чего-либо; в-третьих, процесс взаимодействия частей целого.

Г. Л. Монастырский значение термина «организация» рассматривает, опираясь на латинское *organize* — сообщаю, стройный вид, организовываю:

«Организация может быть определена как разновидность социальных систем, объединение людей, которые вместе реализуют общую цель и действуют на основе определенных принципов и правил.

Организация — элемент общественной системы, наиболее распространенная форма человеческого сообщества, первичная ячейка социума.

Организация — объект и субъект общества. Термин «организация» используется в нескольких значениях: во-первых, деятельность, результат деятельности, сфера деятельности; во-вторых, некоторое социально-экономическое образование, ориентированное на достижение определенных хозяйственных, коммерческих или некоммерческих целей»³.

По мнению Дж. К. Лафта, термин «организация» происходит от греческого *organon* (устройство, совмещение, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое, приведенное в стройную систему).

Организация — сложный организм (форма), сложное явление (экономическое, социальное, технологическое), сложная функция (управленческая), сложный объект (управленческий, социальный), сложный субъект (коллективный,

¹ Словник української мови. Т. 5. — К.: Наук. думка, 1974. — С. 739.

² Шегда А. Організація. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2. / [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. — К.: Видавничий центр «Академія», 2001. — С. 644.

³ Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посібник / Г. Л. Монастирський. — К.: Знання, 2008. — С. 56.

источник влияния и место его приложения), сложный институт (рыночный, социальный), сложная процедура (формальная, неформальная, внеформальная), сложный регламент (рыночный, вне рыночный) и т. д.¹

Н. А. Александрова утверждает, что слово «организация» происходит от французского *organisation*, что означает «упорядочиваю, устраиваю, придаю стройный вид, создаю, объединяю». Таким образом, это слово может означать:

- 1) устройство чего-либо;
- 2) совокупность людей, которые вместе реализуют какую-то программу или цель;
- 3) действия по налаживанию, устройству и упорядочению совместной деятельности².

Логический анализ приведенных в этом параграфе высказываний и взглядов разных авторов дает основания утверждать, что термин «**организация**» в современном понимании может означать:

— действие, процесс, функцию управления, целью которых является устройство, упорядочение, приведение в систему чего-либо, поддержание устойчивости системы благодаря взаимодействию ее элементов;

— построение, устройство, структуру какой-либо системы; состояние упорядоченности, совершенства системы;

— объединение людей на основе общности целей, ценностей, интересов и т. п.

Первичным, базовым, основным значением слова «организация» является процесс организации чего-либо, а производным — организация как юридическое лицо, как результат объединения определенной совокупности людей в единое социальное образование, как правило, на добровольных началах.

В управлении персоналом организация рассматривается как основной объект общего управления, как среда, в которой создаются рабочие места для работников, как пространство, в котором происходит сложный процесс совместного труда.

В теории менеджмента и достаточно широко в производственной практике для удобства термин «организация» используется как собирательное понятие, означающее любую социально-техническую систему независимо от конкретных условий деятельности (завод, фабрику, шахту, учебное заведение, больницу, банк, порт, орган государственного управления и т. п.).

В управлении персоналом термин «организация» используется также для обозначения разных организационных процессов (организация производства, труда, обучения и т. п.).

Организация как юридическое лицо. Всю свою деятельность организация осуществляет самостоятельно, рассчитывает на собственные возможности, на потенциал своих руководителей, на инициативный, творческий труд каждого работника.

Организации в сфере экономики создаются для совместной экономической деятельности. Совместный труд группы людей, как правило, более продуктивен по сравнению с трудом такого же количества исполнителей-одиночек.

Общество состоит из семей, а государство составляют разнообразные организации. Любая семья через своих трудоспособных членов связана с государством не

¹ Лафта Дж. К. Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. — М. : ТК Велби; Проспект, 2005. — С. 3.

² Управление персоналом на производстве : [учеб. пособие для вузов] / [под ред. проф. Н. И. Шаталовой, Н. М. Борисова]. — М. : Юнити-Дана, 2003. — С. 21.

прямо, а посредством организаций, в которых люди рождаются, воспитываются, учатся, работают, с помощью которых лечатся, отдыхают, развиваются духовно.

Таким образом, можно утверждать, что современная цивилизация держится на «трех китах»: семья, организация и государство. К слову, семью также можно рассматривать как маленькую организацию, а государство — как суперорганизацию.

Г. Дафт назвал семь причин существования организаций и их значения для каждого из нас и для общества в целом.

Организации существуют, чтобы:

- объединять ресурсы для достижения желаемых целей и результатов;
- эффективно производить товары и услуги;
- способствовать инновациям;
- использовать современные производственные и информационные технологии;
- адаптироваться к изменениям среды и влиять на нее;
- быть полезными для собственников, потребителей и работников;
- приспосабливаться к новым требованиям относительно разнообразия рабочей силы и этических норм, мотивирования работников и координации их деятельности¹.

В философском значении организация является формой бытия материи. По аналогии следует признать, что организация в виде объединения людей — это форма бытия «социальной материи», то есть человечества.

Схема на рис. 2.1 иллюстрирует упрощенную модель организации производственного типа и ее связи с внешней средой.

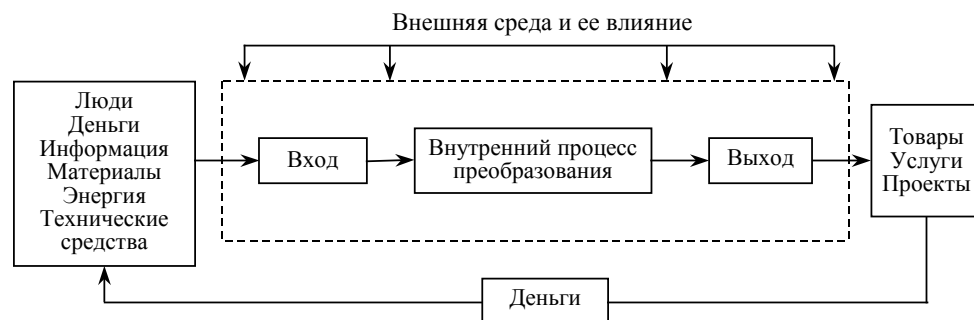


Рис. 2.1. Упрощенная схема открытой организации производственного профиля:
----- условные границы организации открытого типа

Организация как юридическое лицо является основным, базовым объектом менеджмента. Руководители среднего уровня управления отвечают за состояние дел в крупных структурных частях организации — в производствах, производственных комплексах, цехах. Объектами менеджмента на низшем уровне управления являются низовые структурные подразделения (отделы, бюро, сектора, лаборатории, производственные участки, бригады и т. п.).

В рыночной экономике существует огромное количество разнообразных организаций, которые отличаются между собой целью деятельности, формой собственности, производственной направленностью, масштабами деятельности,

¹ Дафт Р. Л. Теория организации : [учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»] / Ричард Л. Дафт ; [пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова ; предисловие Э. М. Короткова]. — М. : Юнити-Дана, 2006. — С. 15.

сложностью структуры, уровнем формализации отношений, средствами регулирования деятельности и др.

Общим и принципиально важным свойством организаций всех типов является системность, которая вызывает эффект синергизма. Оптимальное объединение усилий работников разных профессий, квалификаций и компетенций, эффективное распределение полномочий и ответственности, общая заинтересованность в результатах коллективного труда способствуют гибкости, динамизму, устойчивости, конкурентоспособности организации. Но для этого необходимо высокое качество как общего управления организацией, так и управления персоналом.

В этом учебнике процесс управления персоналом рассматривается преимущественно на примере промышленного предприятия как наиболее сложного типа организации.

Современное предприятие представляет собой сложную систему с присущими особенностями, которые отличают ее от других систем:

- это искусственная система, созданная людьми для обеспечения их интересов через получение прибыли благодаря совместному труду;
- это открытая система, способная существовать и развиваться при условии активного взаимодействия с внешней экономической средой;
- это адаптивная система, способная эффективно использовать внутренние возможности с учетом быстрых изменений во внешней среде;
- это динамическая система, способная оперативно согласовывать цели развития со стимулирующими мотивами деятельности разных категорий персонала;
- это самоорганизованная система, которая самостоятельно обеспечивает условия своего функционирования при помощи активного обмена ресурсами как внутри, так и с внешней средой;
- это саморегулируемая система, деятельность подразделений которой согласовывается в соответствии с изменениями в рыночной среде;
- это система, которая самостоятельно развивается, обеспечивая себе условия продолжительного выживания и развития¹.

Знание этих особенностей предприятия как системы является важным залогом принятия высшим руководством эффективных стратегических, тактических и оперативных решений, в частности в сфере управления персоналом.

2.2. Миссия организации

Мировая практика хозяйствования богата на примеры умелого, эффективного функционирования разнообразных организаций, которые, несмотря на изменчивые внешние обстоятельства, не только выживают, но и развиваются, поддерживая свой высокий имидж в обществе.

Руководители таких организаций не живут одним днем, они смотрят далеко вперед, просчитывают разные варианты, пользуются прогнозами и сами прогнозируют. Лучшие производственные предприятия не только эффективно используют новинки научно-технического прогресса, они этот прогресс двигают вперед, создавая новые машины, новые технологии, новые методы управления и организации производства.

¹ Мельник Л.Г. Экономика информации и информационные системы предприятия : учеб. пособие / Мельник Л. Г., Ильяшенко С. Н., Касьяненко В. А. — Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. — С. 160-161.

Пример

На Новокраматорском машиностроительном заводе (НКМЗ) достаточно много внимания уделяют инновационной модели развития. С этой целью только в научные исследования каждый год инвестируют около 5 млн грн. Рационализаторство и изобретательство на НКМЗ стали обычным явлением и постоянно поощряются руководством предприятия. Результатом творческой активности специалистов является ежегодный рост экономического эффекта от использования изобретений, полезных моделей и рационализаторских предложений (табл. 2.1).

Таблица 2.1

ПОКАЗАТЕЛИ ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКОЙ И РАЦИОНАЛИЗАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА НКМЗ

Показатели	Годы				
	2008	2009	2010	2011	2012
1. Количество поданных заявок на изобретения и полезные модели, шт.	25	26	58	62	63
2. Количество полученных патентов на изобретения и полезные модели, шт.	24	23	51	56	66
3. Количество использованных в производстве изобретений и полезных моделей, шт.	40	42	44	45	45
4. Количество использованных в производстве рационализаторских предложений, шт.	1911	1997	2087	2247	2807
5. Количество изобретателей и рационализаторов, чел.	1398	1475	1550	1631	1810
6. Экономический эффект от использования изобретений, полезных моделей и рационализаторских предложений, тыс. грн	68 555	69 328	72 165	73 704	88 323

Работая над стратегическими планами развития, руководители успешных организаций стремятся закрепить позиции своих организаций на внутренних и международных рынках, завоевать благосклонность потребителей, партнеров по бизнесу и населения, гарантировать своим работникам продолжительную занятость и социальную защиту.

Чтобы правильно определить путь стратегического развития, в последние десятилетия руководители многих организаций прибегают к разработке и реализации *корпоративной миссии*. В менеджменте понятие «миссия» появилось сравнительно недавно, каких-то 15-20 лет тому назад, и поэтому еще не приобрело приемлемого для всех определения.

В профессиональной литературе можно найти различные трактовки понятия «миссия»: философия, видение, кредо, концепция, цель, смысл существования, политика, идеология, стратегия, роль и т. п.

Неодинаково и отношение менеджеров и специалистов к феномену «миссия». Кое-кто в силу неосведомленности не понимает, что и к чему, кто-то увлечение других разработкой и пропагандой миссии воспринимает как какое-то чудачество, не заслуживающее внимания. Вместе с тем растет число собственников и руководителей, которые глубоко понимают значение правильно обозначенной миссии, более того: они стремятся максимально использовать возможности и таких близких категорий, как философия, видение, ценности, культура организации и т. п.

Как отмечает С. Горелик, существует ряд объективных причин, которые побуждают пришедшие надолго на рынок компании сформулировать четкую миссию

существования. Компании не могут эффективно развиваться, используя только «героический менеджмент здравого смысла»¹. Миссия как долгосрочная цель компании способствует оптимальному использованию усилий и ресурсов для обеспечения продолжительной результативности бизнеса. Это необходимое условие для перехода от кризисного стиля управления компанией к интеллектуальному.

С. Горелик утверждает, что в условиях острой конкурентной борьбы правильно разработанной миссии принадлежит ресурсообразующая роль. Объясняет он это тем, что успешные компании вследствие истощения традиционных методов повышения конкурентоспособности стремятся вводить технологии управления организационным развитием, экономить на уменьшении внутренних операционных затрат при помощи улучшения взаимодействия подразделений компании между собой и с внешней средой. Именно миссия дает необходимое для этого стратегическое видение перспектив.

Г. Дафт считает, что миссия организации отражает ее мировоззрение, цели, ценности и причины создания. По его мнению, миссия заявляет о задачах деятельности и о философии организации².

В. П. Мартыненко, как и Р. Дафт, ставит миссию организации выше ее философии: «Философия включает описание высших ориентиров поведения, принятых предприятиями, условий движения к ним, объективных ограничений. В ней изложены представления, вытекающие из миссии предприятия о смысле их предпринимательской деятельности ...»³.

К. Облой, прежде чем рассматривать понятие миссии, дает объяснение дефиниции «видение». Видение можно определить как концепцию будущего фирмы, главное стремление, которое, чтобы стать реальностью, должны одинаково воспринимать и руководители, и другие члены организации. Видение — это образ будущего, которое хотят создать участники организации. Миссия — это четко сформулированное для стратегических целей видение фирмы⁴.

Г. Каплан и Д. Нортон, наоборот, на первое место ставят миссию, на второе — ценности, а видение у них на третьем месте. Далее формулируется стратегия и уже потом — цели и инициативы⁵.

По мнению З. Е. Шершнёвой: «Миссия — генеральная цель организации, которая касается ее долгосрочной ориентации на определенный вид деятельности и соответствующее место на рынке; при этом место на рынке рассматривается с таких позиций: какие группы потребителей обслуживаются, какие функции выполняются, какие производственные процессы используются»⁶.

З. Е. Шершнёва подчеркивает наличие связей между миссией, видением и философией предприятия. «Видение — точка зрения высшего руководства

¹ Горелик С. Миссия — основополагающий регламент компании [Электронный ресурс] / С. Горелик. — Режим доступа : <http://businessengineeringgroup.com>. — С. 7.

² Дафт Р.Л. Теория организации : [учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»] / Ричард Л. Дафт; [пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисловие Э. М. Короткова]. — М. : Юнити-Дана, 2006. — С. 64.

³ Мартыненко В. Н. Стратегія життєдіяльності підприємств промисловості : навч. посібник / В. Н. Мартыненко. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — С. 36.

⁴ Облой К. Стратегия успешной компании / Кшиштоф Облой ; [пер. с пол. ; под ред. П. В. Данейко]. — М. : Издат. деловой и учебной литературы, 2005. — С. 316.

⁵ Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; [пер с англ.]. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — С. 42.

⁶ Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 214.

предприятия на то, какой может или должна быть организация (предприятие) при наиболее благоприятном стечении обстоятельств. Миссия формулируется на основе долгосрочного видения того, что организация стремится делать, и того, какой организацией она старается стать. Видение очень тесно связано с философией функционирования предприятия»¹.

Философия — это своеобразная концепция деятельности и способа функционирования организации в экономической среде в неопределенном будущем. Разработка философии существования организации является прерогативой ее собственника или (по поручению) высшего руководства. Составной частью философии может быть *видение* руководства (собственника) как осторожный прогноз путей развития организации при определенных изменениях в экономической среде.

В отличие от философии и видения *миссия* имеет форму документа, в котором четко сформулированы основная причина (цель) существования организации, ее особая роль в обществе, убеждения и ценности, намерения удовлетворять потребности потребителей и собственного персонала².

Текст миссии, помимо всего прочего, должен включать информацию о том, как организация заботится о своем персонале, как стремится удовлетворять потребности и интересы своих работников.

Пример. Миссия корпорации «Эконика».

Всегда предлагать лучшие товары и услуги своим потребителям.

Наша миссия предусматривает:

- лидерство в профильных сегментах рынка;
- добросовестное и честное отношение к партнерам и к обществу;
- эффективное использование современных технологий управления, основанных на принципах динамического развития и инновационности;
- заботу о развитии личностного, профессионального потенциала и благосостояния работников корпорации³.

Если в тексте миссии для персонала не гарантируется ничего, то такой текст является банальной рекламой и не более.

Проанализировав упомянутые и неупомянутые литературные источники, приходим к выводу, что логически миссию организации следует разрабатывать только после того, как у собственника сформируется четкое видение (представление) в отношении места организации в общественном разделении труда и на рынке с учетом прогноза развития рынка, доступности ресурсов, внутренних возможностей и других влияющих факторов.

На основании концептуально взвешенного и четко сформулированного видения перспектив развития организации разрабатывается ее миссия, или, как кое-кто называет, — кредо. Миссию иногда также называют генеральной целью существования и развития организации.

Разработанная и задокументированная миссия служит отправной точкой, методологической базой, целеуказующим вектором в разработке стратегии развития организации (рис. 2.2).

¹ Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 211.

² Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посібник / В. М. Данюк. — К. : КНЕУ, 2006. — С. 27.

³ Сосина М. Жизненная философия бизнеса [Электронный ресурс] / М. Сосина // Корпоративный журнал. — 2007. — № 1 (21). — Режим доступа : <http://www.econika.ru>. — С. 18.

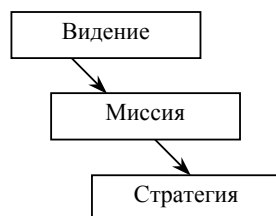


Рис. 2.2. Связь миссии с видением и стратегией организации

Концепция философии организации в профессиональной литературе до сих пор как следует не проработана. Много авторов о философии стараются что-то сказать, но из тех несистематизированных и разрозненных мыслей сложно вывести какую-то понятную и приемлемую конструкцию.

На наш взгляд, философию организации следует понимать как составную часть корпоративной культуры, которая должна определять социальную ответственность, ценности, этические принципы ведения бизнеса, уважение к партнерам и потребителям, заботу о собственном персонале.

2.3. Стратегия организации

В древности слово «стратегия» использовали для обозначения искусства полководцев, умения вести масштабные военные операции. Позже термин «стратегия» распространился на сферы гражданской жизни. Когда во второй половине XX ст. обострилась конкуренция в материальном производстве, то сначала менеджеры, а за ними и ученые начали использовать термин «стратегия» для обозначения определенных намерений и действий предпринимателей.

В бизнесе *стратегия организации* представляет собой долгосрочный план достижения корпоративных целей как средство выживания и развития в конкурентной среде.

Многие предприятия разрабатывают оригинальные стратегии, стратегические планы, долгосрочные целевые программы и т. п. Однако практика свидетельствует, что 70-90 % организаций не достигают желаемых результатов. И не потому, что их программы или стратегии плохие, а потому, что выполнение оказалось неудовлетворительным. Руководители разных структурных подразделений ответственно, а нередко и творчески выполняли свои должностные обязанности. Тем не менее действовали они разрозненно, им не хватало как широты взглядов на общекорпоративные цели, так и эффективной координации усилий в границах организации.

Как отмечают Р. Каплан и Д. Нортон, известны стратегические доктрины, в центре которых были стоимость для акционеров, менеджмент клиентов, управление процессами, качество, ключевые компетенции, инновации, человеческие ресурсы, информационные технологии, организационные структуры, обучение. Каждое из этих направлений крайне важно, однако, ни одно из них не обеспечивает интегрированного и целостного подхода к разработке и реализации стратегии¹.

Концептуальный прорыв в теории и практике менеджмента осуществили Р. Каплан и Д. Нортон, создавшие Сбалансированную систему показателей

¹ Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; [пер. с англ.]. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — С. 12.

(ССП) для объективной оценки деятельности организаций. На наш взгляд, название этой системы не соответствует ее содержанию и значению. Когда человек впервые слышит или видит это название, он представляет себе какое-то множество экономических показателей деятельности организации. На самом деле главное не в показателях, хотя они в системе также присутствуют. Основное в ССП — это модель механизма, который обеспечивает достижение организацией своих стратегических целей.

Для лучшей наглядности сначала дается графическая интерпретация модели в виде стратегической карты. В дальнейшем содержание стратегической карты трансформируется в конкретные планы с необходимыми показателями, графики выполнения работ, номенклатуру и объемы нужных ресурсов, распределение полномочий, механизм контроля и т. п.

Концептуальная новизна, основная — суть ССП, состоит в следующем:

— определяется главная стратегическая цель организации на перспективу (например, авторы ССП это называют «долгосрочная стоимость для акционеров»); на НКМЗ эту цель сформулировали понятно и конкретно — «обеспечить среднюю заработную плату в 5 тыс. грн в месяц». Чтобы главная цель была достигнута, предприятие должно достичь ряда очень важных *финансовых показателей*. На НКМЗ рассчитали, что для этого необходимо продавать продукции на 5 млрд грн в год, то есть не менее 500 тыс. грн в расчете на одного работника промышленно-производственного персонала;

— чтобы продажа выработанной продукции стала реальностью, следует располагать реальными и платежеспособными покупателями, а также надежными поставщиками сырья, материалов, комплектующих изделий и т. п. Потребителей продукции и поставщиков назвали *клиентами*. Среди многих факторов, которые будут способствовать привлечению хороших клиентов, на НКМЗ стараются предлагать наилучшие технические решения и поддерживать конкурентные цены;

— все *внутренние процессы на предприятии* должны быть настолько высокого уровня производительности и качества, чтобы обеспечивать потребности клиентов и необходимые финансовые показатели деятельности трудового коллектива (например, перевести на станки с числовым программным управлением (ЧПУ) не менее 65 % от общего объема механизированной обработки металлов, обеспечить 100 %-е качество продукции);

— поскольку на предприятиях значимость нематериальных активов постоянно растет, прежде всего, благодаря *обучению и развитию персонала*, этот фактор в механизме достижения стратегических целей по праву считается ключевым, фундаментальным. Именно от него тянется цепочка прогрессивных преобразований. Создатели ССП в структуре фактора «обучение и развитие» выделяют три составляющие: человеческий капитал, информационный капитал и организационный капитал. Последний включает такие элементы: культура, лидерство, работа в команде, стратегическое соответствие.

Таким образом, Сбалансированная система показателей формируется из четырех взаимосвязанных составляющих: финансовая, клиентская, внутренние процессы, обучение и развитие. На рис. 2.3 приведена упрощенная абстрактная схема стратегической карты¹.

¹ Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; [пер. с англ.]. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — С. 17.

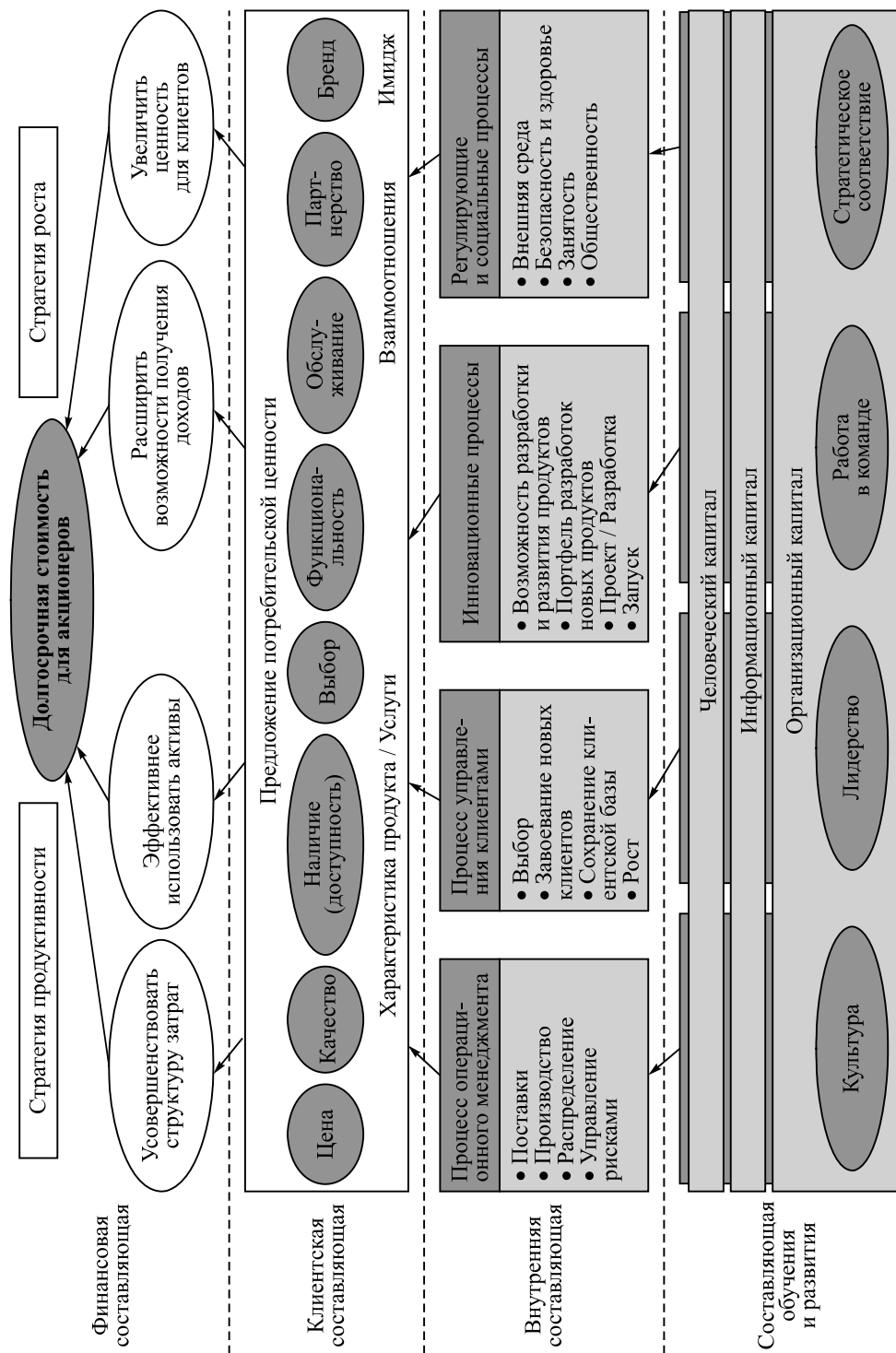


Рис. 2.3. Общая схема стратегической карты

2.3. Стратегия организации

Для крупных предприятий недостаточно одной общей стратегической карты. Производными от корпоративной карты должны стать стратегические карты для каждого структурного подразделения. В идеале каждый руководитель, профессионал, каждый специалист должен иметь свою оригинальную стратегическую карту. Между этими тремя уровнями стратегических карт должна быть обеспечена преемственность, тогда легче будет объединить цели, интересы и ценности работников, структурных подразделений и организации как единого целого.

На рис. 2.4—2.7 изображены соответственно финансовая, клиентская, внутренних процессов, обучения и развития модули стратегической карты НКМЗ¹. Это реально функционирующий механизм оперативного управления крупным предприятием, направленный на достижение корпоративных стратегических целей.

В жестких условиях мирового экономического кризиса ценность Сбалансированной системы показателей и стратегической карты как ключевого фактора оперативного управления предприятием не только не уменьшается, а наоборот — возрастает.

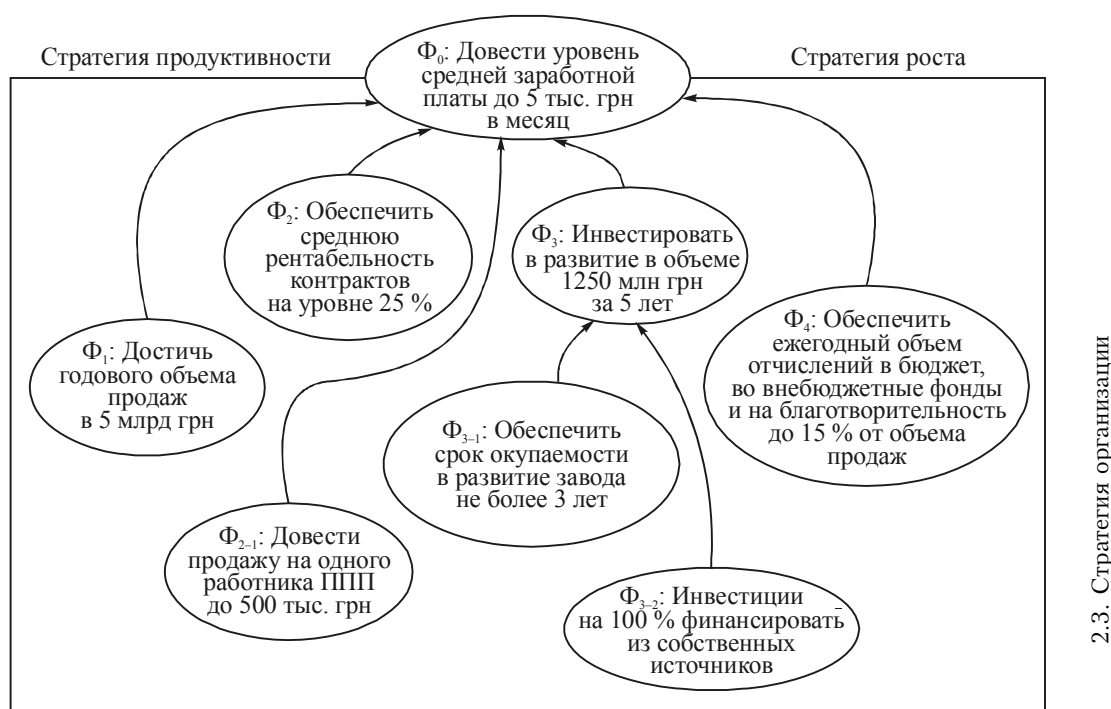


Рис. 2.4. Финансовая составляющая стратегической карты НКМЗ

¹ Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; [под науч. ред. В. М. Данюка]. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 152-155.

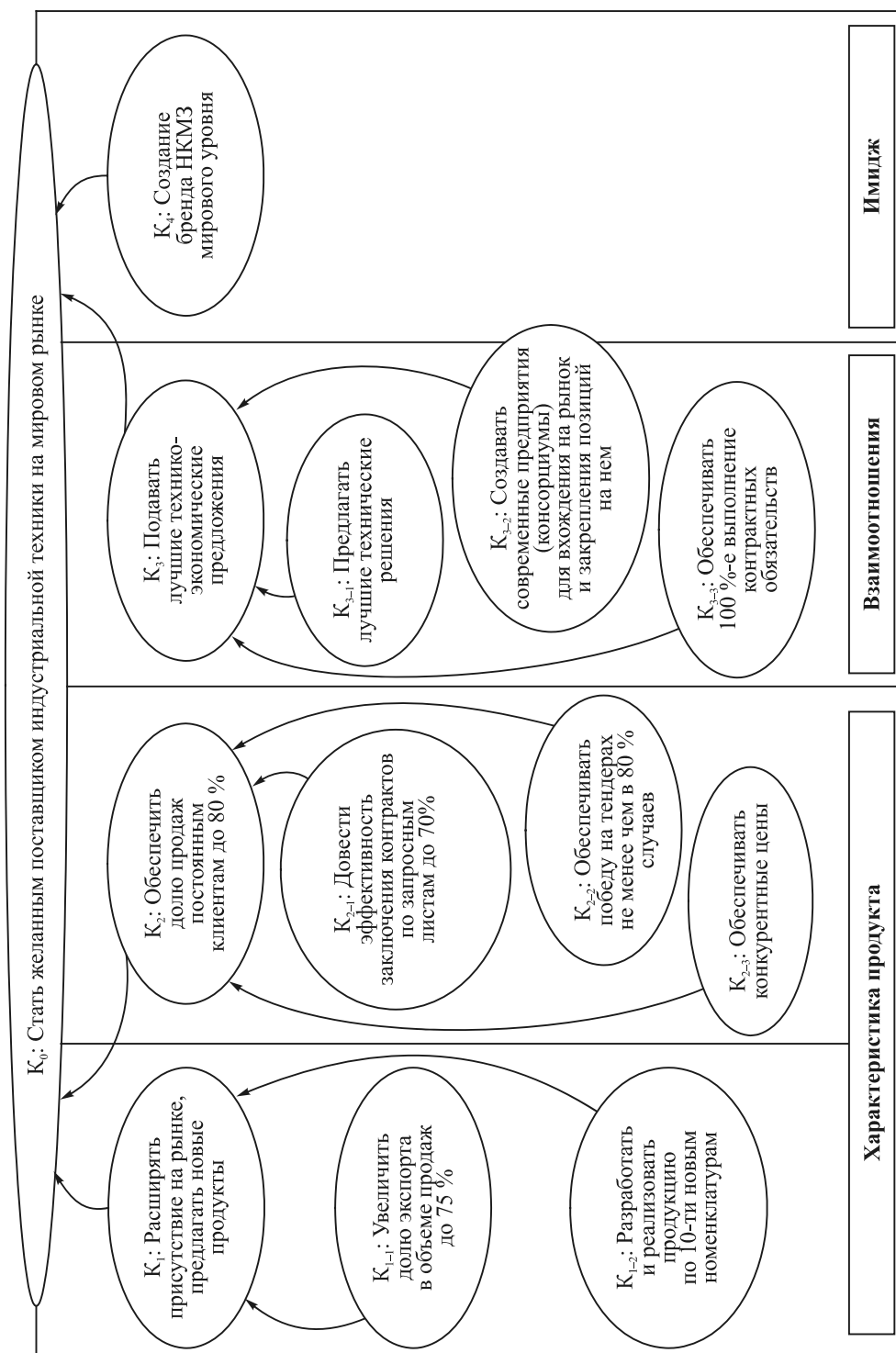


Рис. 2.5. Клиентская составляющая стратегической карты НКМЗ

2.3. Стратегия организации

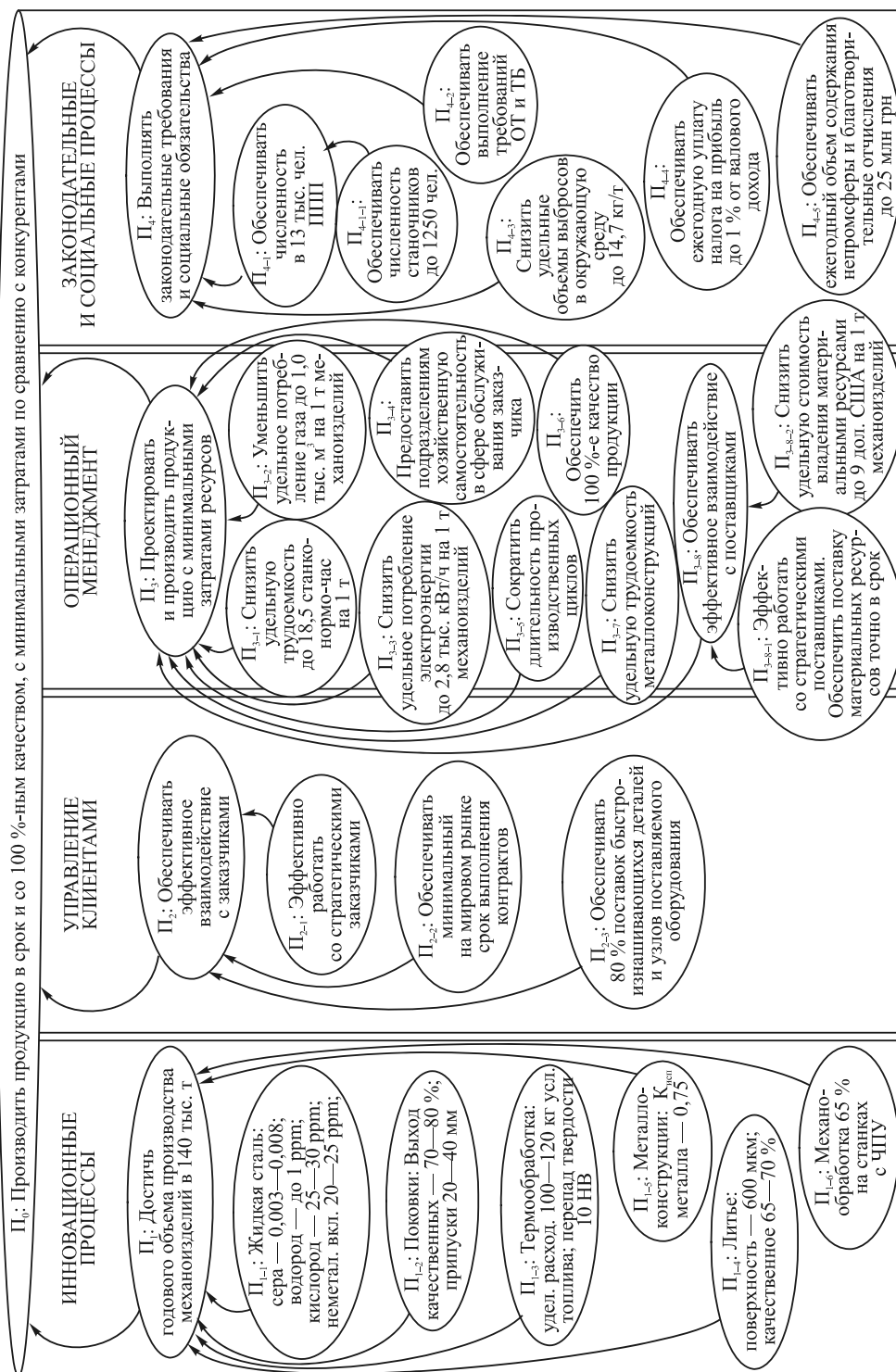


Рис. 2.6. Составляющая внутренних процессов стратегической карты НКМЗ

2.3. Стратегия организации

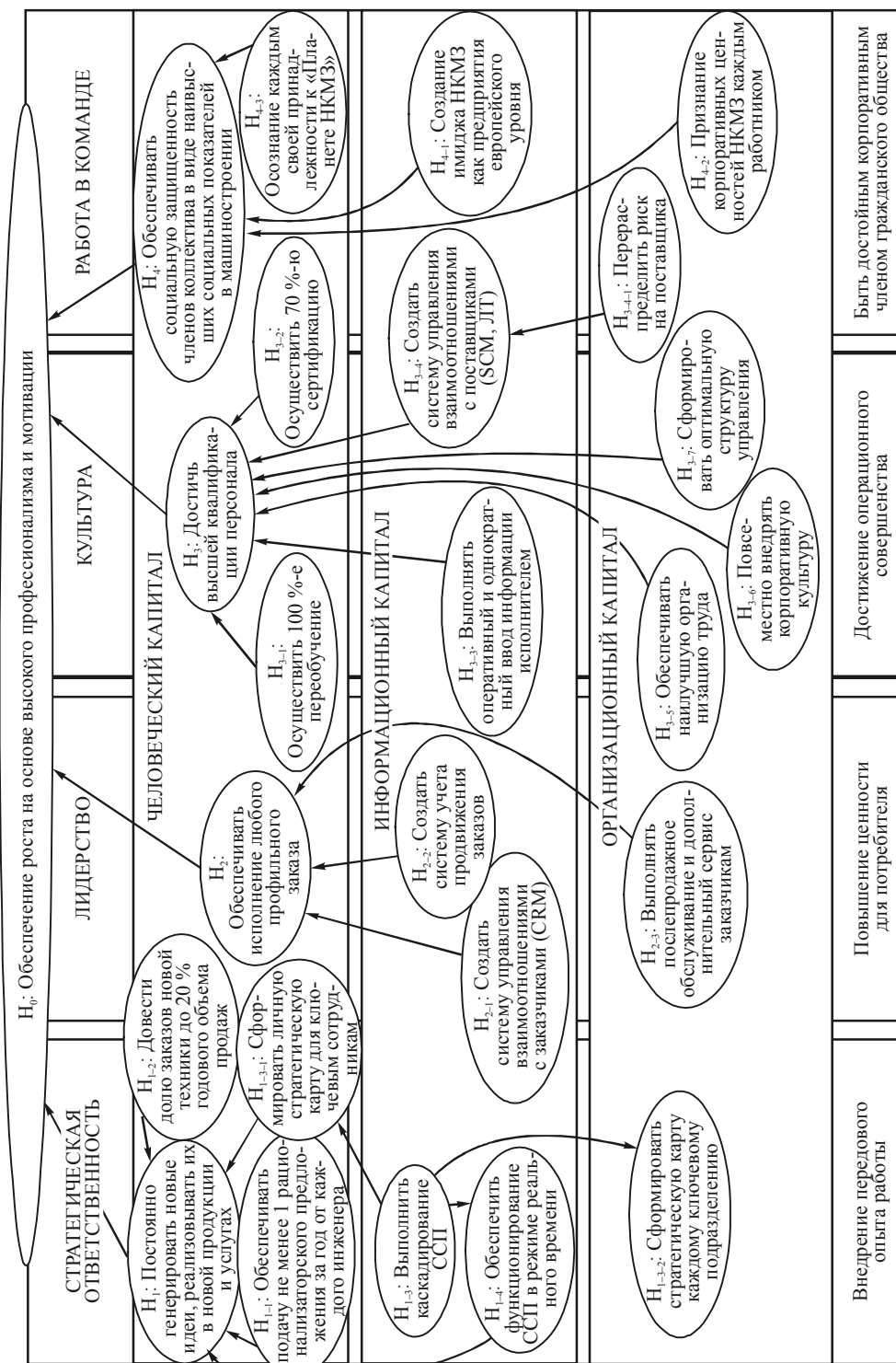


Рис. 2.7. Составляющая обучения и развития стратегической карты НКМЗ

2.3. Стратегия организации

2.4. Цели организации

В материальном производстве какое бы то ни было управление начинается с определения, уточнения или корректировки целей деятельности.

В контексте управления производством понятие «цель» в качестве заранее намеченной задачи, замысла, рубежа, уровня достижения чего-либо — является неопределенным, абстрактным. Цель конкретизируется в каждой реальной ситуации как желаемый результат, описанный множеством количественных и качественных характеристик.

Цели могут быть малые, быстро достигаемые; большие, рассчитанные на продолжительное время выполнения; индивидуальные, коллективные, корпоративные. Правильное определение цели имеет большое практическое значение, так как от этого зависят: потребность в ресурсах, время выполнения, организация труда исполнителей, результат деятельности и т. п.

В сложных организациях постоянно существует большое количество разнообразных целей деятельности. Если их не упорядочить, не определить приоритеты, то это может привести к необоснованному противопоставлению одних целей другим. Подкупающим выглядит желание браться за выполнение незначительных индивидуальных целей в ущерб достижению сложных общекорпоративных.

Работники аппарата управления предприятиями должны хорошо знать наиболее важные признаки классификации целей, чтобы на этой основе осуществлять эффективное функциональное разделение труда. В табл. 2.2 приведена развернутая классификация целей организации.

Таблица 2.2

КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Признаки классификации	Группы целей
1. По приоритетам	Главная цель (миссия) Основные Поддерживающие Побочные
2. По иерархии	Общекорпоративные Цели цехов, департаментов и управлений Цели отделов, бюро, секторов, производственных участков Индивидуальные
3. По сфере (направлению) деятельности	Экономические Организационные Производственные Технические Социальные Экологические Благотворительные
4. По направлению действий	Внутренние Внешние
5. По сроку реализации	Стратегические Долгосрочные Среднесрочные Оперативные

Признаки классификации	Группы целей
6. По характеру деятельности	Создание Функционирование Развитие Выживание
7. По источнику формирования	Коллективные Групповые Личностные
8. По возможности количественного определения	Формализованные Слабоструктурированные Неструктурированные
9. По функциональному направлению	Маркетинговые Кадровые Технологические Финансовые Сбытовые
10. По характеру измерения	Количественные Качественные

Приведенная классификация целей является универсальной. Каждой организации свойственна особая классификация, которая складывается под влиянием разнообразных факторов и условий деятельности.

Между целями, стратегией и миссией организации существует тесная связь. Определяющим элементом здесь является миссия, после четкого установления которой высшее руководство организации при участии ведущих профессионалов разрабатывает стратегию. Формирование общей (генеральной) стратегии организации обязательно должно сопровождаться разработкой ряда ключевых функциональных стратегий, к которым относятся, например, рыночная, маркетинговая, финансовая, социальная, стратегия управления персоналом и т. п.

На основании стратегии разрабатывают систему целей организации. Стратегия реализуется постепенно, небольшими, но последовательными шагами благодаря выполнению индивидуальных, групповых и общекорпоративных целей. На рис. 2.8 приведена схема декомпозиции стратегии и целей организации.

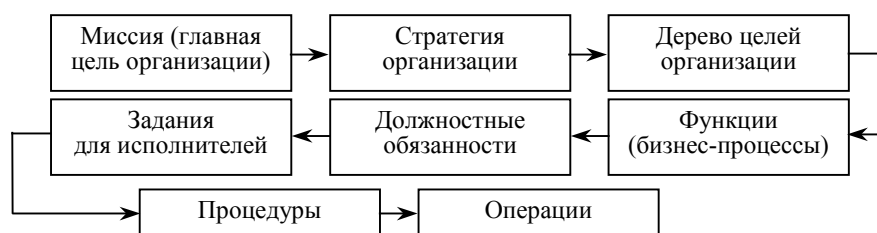


Рис. 2.8. Схема декомпозиции стратегии и целей организации

Система целей организации служит объективной основой функционального разделения труда, формирования функций структурных подразделений (бизнес-процессов), построения организационных структур, формирования подразделе-

ний и рабочих мест. На следующих этапах декомпозиции целей организации дифференцируют должностные обязанности и задания исполнителям, включающие определенный набор процедур и операций.

На каждом рабочем месте предприятия работник выполняет определенную совокупность операций. Это могут быть производственные (технологические) операции, вспомогательные, транспортные, управленческие, творческие операции профессионалов и специалистов.

На хорошо организованном производстве все рабочие места взаимозависимы и взаимосвязаны. Они функционируют в заданном ритме. Так, изо дня в день выполняются личностные, групповые и коллективные цели. Своевременное выполнение оперативных целей приводит к поэтапному выполнению среднесрочных, долгосрочных и стратегических целей. Рядовые работники, возможно, и не осознают, что своим ежедневным скромным трудом обеспечивают осуществление миссии своей организации.

Некоторые авторы сознательно или неосознанно в своих работах противопоставляют стратегическое управление оперативному, искусственно отрывают стратегические цели от оперативной деятельности. Для них стратегия управления персоналом — это что-то сверхвысокое, заоблачное, а ежедневная практика управления персоналом — это рутинная, не достойная внимания ученого. На книжном рынке уже имеются учебники типа «Стратегический кадровый менеджмент», в которых обычное управление персоналом слегка припудрено стратегически окрашенной лексикой.

Главная же идея стратегического управления персоналом заключается в том, чтобы повседневная практика управления людьми на производстве отвечала системе целей организации. А это означает, что все функции, задания, процедуры и операции, выполняемые работниками, должны быть надлежащим образом спланированы, обеспечены, организованы и мотивированы. Службе персонала в этом деле принадлежит ведущая роль. Персонал является ценнейшим стратегическим ресурсом организации, следовательно, и служба персонала может рассматриваться как одно из ведущих, ключевых подразделений в системе управления.

Выводы

Для получения устойчивых знаний в области теории и практики управления персоналом студентам следует иметь четкие представления о том пространстве, о той среде, в которой происходит совместный труд.

Среда, о которой идет речь, называется организацией, создаваемой людьми на основе общих целей, интересов и ценностей.

Чтобы правильно определить путь стратегического развития, руководители многих успешных организаций разрабатывают и реализуют корпоративную миссию как генеральную цель, которая устанавливает долгосрочную ориентацию организации на определенный вид деятельности и на соответствующее место на рынке и в обществе.

Теория и практика стратегического управления организациями постоянно совершенствуется и развивается. Среди последних достижений этого процесса следует назвать предложенную Р. Капланом и Д. Нортоном Сбалансированную

систему показателей (ССП), которая широко признана в среде менеджеров и эффективно используется ими. В Украине ССП разработали и используют на Новокраматорском машиностроительном заводе и в некоторых других организациях.

Главное в ССП — это модель механизма, который обеспечивает достижение организацией ее стратегических целей. Для лучшей наглядности модели придают графическую интерпретацию в виде стратегической карты. Стратегическая карта состоит из четырех взаимосвязанных блоков: финансовые показатели, работа с клиентами, внутренние процессы, обучение и развитие персонала.

Высококвалифицированные, инициативные работники способны значительно увеличить эффективность внутренних бизнес-процессов, укрепить деловые отношения с клиентами (поставщиками и потребителями) и на этой основе обеспечить достижение запланированных финансовых показателей деятельности организации.

Чтобы стратегия развития организации стала реальной и была достижимой, она должна опираться на систему корпоративных целей. Между стратегией, миссией и целями организации должна быть установлена четкая причинно-следственная связь, главным звеном которой должна служить миссия.

Персонал является ценнейшим ресурсом организации. Отсюда вытекает, что все функции, задания, процедуры и операции, выполняемые работниками, должны быть соответствующим образом спланированы, обеспечены, организованы и мотивированы. Службе персонала в этом деле принадлежит ведущая роль.

Термины и понятия

Видение руководства (собственника) организации
Миссия организации
Организация
Сбалансированная система показателей (ССП)
Стратегическая карта
Стратегия организации
Философия организации
Цели организации

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните значение слова «организация».
2. Раскройте роль организации как социального образования в современном обществе.
3. Охарактеризуйте современное предприятие с позиций системного подхода.
4. Дайте определение миссии организации.
5. В чем заключается стратегическое значение миссии?
6. Что представляет собой видение руководства организации?
7. Что такое «философия организации»?

8. Дайте определение стратегии организации.
9. Раскройте содержание и значение Сбалансированной системы показателей.
10. Раскройте и объясните структуру стратегической карты.
11. Раскройте понятие цели (целей) организации в контексте стратегического управления.
12. Классифицируйте цели организации.
13. Прокомментируйте схему декомпозиции стратегии и целей организации.
14. Объясните, почему персонал называют стратегическим ресурсом организации.

Литература для углубленного изучения

1. *Дафт Р. Л.* Теория организации : [учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»] / Ричард Л. Дафт ; [пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова ; предисл. Э. М. Короткова]. — М. : Юнити-Дана, 2006. — 736 с.
2. *Каплан Р. С.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; [пер с англ.]. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 512 с. ; ил.
3. *Лафта Дж. К.* Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. — М. : ТК Велби : Проспект, 2005. — 416 с.
4. *Монастирський Г. Л.* Теорія організації : навч. посібник / Г. Л. Монастирський. — К. : Знання, 2008. — 319 с.
5. *Суков Г. С.* Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; [под науч. ред. В. М. Данюка]. — К. : КНЕУ, 2008. — 232 с.
6. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.] — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

Глава 3

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 3.1. Сущность управления персоналом.
- 3.2. Процесс управления персоналом организации.
- 3.3. Цели, функции и принципы управления персоналом.
- 3.4. Субъект и объект в управлении персоналом.
- 3.5. Средства и результаты управления персоналом.
- 3.6. Управление персоналом и организация труда.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- сущность управления персоналом как социально-экономического явления;
- структуру процесса управления персоналом организации;
- цели, функции и основные принципы управления персоналом;
- кто является субъектом и что такое объект в управлении персоналом;
- какие средства используются в управлении персоналом;
- что собой представляет результат управления персоналом;
- как связаны между собой управление персоналом и организация труда;

уметь:

- использовать знания теоретических основ управления персоналом в практической деятельности;
- применять знания теории управления персоналом в преподавательской и консультативной деятельности.

3.1. Сущность управления персоналом

Управление персоналом в наше время является очень распространенным и общественно значимым социально-экономическим явлением. Об этом говорят и пишут в научных статьях, монографиях и диссертациях, издаются специализированные журналы. Управление персоналом изучают в университетах и колледжах по всему миру, издаются учебники, разнообразные учебно-методические материалы, проводятся научные конференции. Высококвалифицирован-

ные специалисты совместно с руководителями в многочисленных организациях каждый день решают множество разнообразных вопросов практического управления персоналом.

Как социально-экономическое явление управление персоналом — это очень сложный, многогранный, многоаспектный феномен. Сложную сущность управления персоналом можно понять, проанализировав формы его проявления (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Иллюстрация сложности, многогранности социально-экономического явления «Управление персоналом»

1. Управление персоналом — одна из ведущих функций управления организацией. По значению управление персоналом как функция уступает только общему управлению, назначение которого состоит в определении миссии, цели, стратегии развития организации, в планировании его деятельности, организации производства и контроле за выполнением планов.

Ценность, значимость управления персоналом для любой организации понять несложно. Следует только знать, что все бизнес-процессы осуществляются людьми: формирование портфеля заказов, проектирование изделий, разработка технологических процессов, организация производства и непосредственный процесс производства, энергетическое обеспечение, транспортное обслуживание и еще много других вспомогательных процессов — все это делается людьми. Управляют всеми этими процессами не прямо, а опосредовано, через людей, влияя на их поведение разными методами.

Когда мы говорим, что начальник цеха управляет этим крупным сегментом предприятия, отвечает за производство закрепленной за ним номенклатуры изделий, это не означает, что он самостоятельно руководит многочисленными машинами, механизмами и другими техническими системами.

Как субъект управления персоналом начальник цеха общецеховые планы по производству распределяет между производственными участками. Он направляет деятельность своих заместителей, начальников смен, старших мастеров и

мастеров на то, чтобы эти руководители создавали необходимые условия для непрерывного выполнения плановых заданий каждым производственным участком, каждым рабочим на своем рабочем месте.

В распоряжении начальника цеха также имеется немалый штат специалистов и вспомогательных рабочих: диспетчер, технолог, экономист, нормировщик, механик, контролеры качества, слесари, электрики, крановщики, водители, грузчики и др. Каждый мастер ежедневно после окончания своей смены информирует руководство цеха и диспетчерскую службу о состоянии выполнения сменных заданий.

Каждый мастер производственного участка имеет в своем подчинении десятки рабочих разного уровня квалификации и разных профессий. Среди руководителей линейного управления именно мастер является наиболее активным субъектом управления персоналом. Он распределяет между рабочими плановые задания, следит, чтобы все рабочие места были обеспечены нужными ресурсами, отвечает за качество продукции, за правильное использование средств производства, за трудовую дисциплину работников, за их здоровье и жизнь.

2. Любая функция управления сложным производством, в котором задействованы сотни, а нередко и тысячи работников, требует многих высококвалифицированных специалистов, немалых средств и материальных затрат. А главное — все функции управления, в том числе и управление персоналом, требуют неослабевающего внимания как со стороны линейных руководителей, так и со стороны подразделений функциональной специализации.

Последовательную совокупность разнообразных действий по управлению производством называют **управленческим процессом**. Этот процесс не прерывается до тех пор, пока функционирует организация.

С позиций процессного подхода к управлению и организации производства управление персоналом также будем считать процессом. *Принципиально важной характеристикой управления персоналом является его определение как сложного системно организованного процесса, который осуществляется в пространстве и во времени.*

Хорошим примером непрерывности процесса управления персоналом являются организации, которые работают без остановки — и днем, и ночью, и в будни, и в праздники. Это касается, например, железнодорожного, воздушного, водного видов транспорта, многих предприятий, которые вследствие технологических особенностей функционируют непрерывно до остановки основного оборудования на капитальный ремонт.

3. Тяжелая индустрия в мире начала интенсивно развиваться в конце XIX и особенно — в начале XX ст. Руководители предприятий, инженеры, экономисты обратили внимание, что традиционные методы и способы управления предприятиями стали терять свою эффективность, так как уже не отвечали возросшим масштабам производства, новым технологиям, более жестким требованиям рынка к качеству продукции. Важным сигналом о необходимости решительных изменений в управлении предприятиями стали многочисленные забастовки рабочих, недовольных условиями труда и уровнем трудовых доходов. Владельцы предприятий также были недовольны, так как темпы роста производительности, а следовательно и прибыль производства, не отвечали возросшим инвестициям.

Индустрия требовала серьезных научных рекомендаций для преодоления кризиса управления. На этот вызов времени одним из первых откликнулся аме-

риканский инженер Ф. Тейлор. Без научных степеней и ученых званий, не будучи профессиональным ученым, Ф. Тейлор оказался в состоянии начать и существенно развить научные подходы и методы анализа сложных процессов в области организации труда, организации производства, управления предприятиями, планирования, нормирования и оплаты труда и т. п. *Ф. Тейлор привел науку на территорию предприятия.* В этом заключается его огромная заслуга перед человечеством.

Со временем у Ф. Тейлора появилось много последователей, которые вот уже более ста лет изучают и развивают управление производством во всех его аспектах, не является исключением и проблематика управления персоналом.

Для совершенствования управления персоналом мировая наука сделала очень много. Однако жизнь не замирает, производство в наше время динамично развивается и так же, как сто лет назад, требует научного сопровождения.

В управлении персоналом наибольшего внимания со стороны науки требуют вопросы:

- развития социально-трудовых отношений в широком плане;
- гуманизации труда;
- развития персонала;
- поиска механизмов согласования доходов работников высшего звена управления и других наемных работников с динамикой эффективности производства;
- оценки вклада индивидов и трудовых коллективов в общие достижения предприятия;
- научного анализа и обобщения лучших достижений в области управления персоналом в разных странах мира.

Отсюда вытекает, что *управление персоналом является важным объектом научного поиска, следовательно, и областью науки.*

4. При советской власти в Украине были неизвестны такие понятия, как персонал, управление персоналом или менеджмент персонала. В отделах кадров работали, как правило, офицеры запаса, реже — юристы. Отдел кадров нанимал работников по заявкам линейных руководителей и занимался кадровым делопроизводством. Отдел технической подготовки кадров организовывал первичную профессиональную подготовку и повышение квалификации рабочих. Отдел организации труда и заработной платы отвечал за нормирование труда, тарификацию работ и планирование численности работников, за фонд оплаты труда и производительность труда.

В отделе технической подготовки кадров работали преимущественно выпускники инженерных специальностей, подчинялось это подразделение главному инженеру предприятия.

Отдел организации труда и заработной платы был подчинен главному экономисту или непосредственно директору предприятия. В этом отделе работали и экономисты, и специалисты с техническим образованием.

Так как основные показатели производственно-хозяйственной деятельности каждое предприятие получало от отраслевого министерства, то от заводских специалистов особого творчества не требовалось, да это и не поощрялось.

Переход на рыночные основы хозяйствования коренным образом изменил ситуацию. Теперь каждое предприятие самостоятельно ищет заказчиков на собствен-

ную продукцию, планирует свою деятельность, беспокоится об обеспечении ресурсами, привлекает инвесторов. Если предприятие не будет иметь спроса на свою продукцию, то оно никому не нужно, и как следствие — обанкротится.

Все это заставило руководителей решительно перестраиваться, делать все возможное для обеспечения конкурентоспособности продукции. Первым шагом на этом пути было формирование собственного конкурентоспособного персонала. Наконец-то нашим руководителям понадобился ранее замалчиваемый, многолетний опыт западных предприятий, фирм, компаний, корпораций в вопросах построения служб персонала, управления персоналом, непрерывного обучения работников, всего того, что сегодня называем экономикой знаний.

Вначале в организациях с иностранным капиталом, а со временем и на других предприятиях, начали появляться новые названия кадровых подразделений, новые должности специалистов, которые понимают и внедряют стратегию управления персоналом, политику управления персоналом, вводят новые методы оценки, сертификации, поощрения работников и т. п. Хотя новые подразделения по управлению персоналом в организациях называются по-разному, так как для этого не существует и не нужны какие-либо стандарты, мы с полным правом констатируем, что *в Украине появилась и динамично развивается новая сфера профессиональной деятельности — управление персоналом.*

5. Закономерно, что с развитием служб персонала в организациях на рынке труда появился вначале малозаметный, но со временем значительно возросший спрос на соответствующих специалистов. По законам рынка спрос стимулирует предложение. В связи с тем, что региональные центры занятости не имели возможности оперативно помогать организациям в вопросах комплектования создаваемых служб персонала высококвалифицированными специалистами, эту миссию быстро перехватили частные кадровые агентства.

Таким образом, констатируем, что на рынке труда Украины, вполне естественно, образовался *специфический сегмент — рынок труда для специалистов по управлению персоналом.*

6-7. Растущий спрос организаций на специалистов по управлению персоналом поначалу удовлетворялся не полностью и не всегда качественными кадрами, так как их подготовкой никто не занимался фактически до середины 90-х годов XX ст.

По инициативе профессорско-преподавательского состава Киевского государственного (сегодня — национального) экономического университета в Украине в 1990-х годах начата подготовка бакалавров, специалистов и магистров по специальности «Управление трудовыми ресурсами», которая позже трансформировалась в специальность «Управление персоналом и экономика труда». Теперь таких специалистов готовят около 30 высших учебных заведений практически во всех регионах Украины. Создано большое число консалтинговых фирм, которые предоставляют услуги по краткосрочному обучению и повышению квалификации специалистов по разным вопросам управления персоналом. В нескольких городах Украины при специализированных кафедрах университетов функционируют аспирантура и докторантура по подготовке научных кадров.

Таким образом, в Украине сформировались *и направление подготовки кадров для сферы управления персоналом, и соответствующий сегмент рынка образовательных услуг.*

8. Характеристика сущности управления персоналом как социально-экономического явления будет неполной, если не учитывать, что *управление персоналом — это также и учебная дисциплина*, которую в Украине изучают студенты всех экономических и менеджерских специальностей, слушатели разных бизнес-школ, которые получают второе высшее образование, а также работники многочисленных организаций.

Главной задачей учебной дисциплины «Управление персоналом» является предоставление студентам и слушателям систематизированной информации об управлении персоналом как системно организованного процесса, который протекает в пространстве и во времени.

3.2. Процесс управления персоналом организации

Сложный процесс управления персоналом осуществляется усилиями многих людей — субъектов управления персоналом. Для лучшего понимания этого непростого процесса, для специализации субъектов управления им, с целью анализа и оценки качества процесс управления персоналом раскладывают на части, которые назовем частичными процессами.

Единого подхода к декомпозиции процесса управления персоналом не существует, в каждой организации это делается самостоятельно с учетом различных обстоятельств, среди которых иногда решающими становятся привычка, традиция, инерция мышления.

Обзор частичных процессов следует начинать с общего управления организацией. В рамках общего управления решаются вопросы создания (или реорганизации) дееспособной службы персонала. Это можно считать начальным, стартовым этапом или первым частичным процессом управления персоналом.

Если служба персонала создана и функционирует, высшее руководство организации совместно с руководством этой службы разрабатывают (уточняют, исправляют, совершенствуют) стратегию и политику управления персоналом, а также принимают меры по развитию корпоративной культуры, которая призвана воспитывать и сплачивать работников.

Стратегия управления персоналом, политика управления персоналом, корпоративная культура являются базовыми, опорными элементами для всех других частичных процессов управления персоналом. От того, насколько качественно построены эти опорные элементы (они должны быть не только устойчивыми, но и гибкими одновременно), в значительной мере зависит эффективность как составляющих, так и целостного процесса управления персоналом. Поэтому стратегия и политика управления персоналом, корпоративная культура должны стать объектами пристального внимания и контроля со стороны высшего менеджмента организации.

К важнейшим частичным процессам управления персоналом также относятся:

- планирование и прогнозирование;
- анализ работ и определение требований к компетенциям работников;
- профессиональный подбор работников на вакантные рабочие места;
- заключение трудовых договоров и адаптация новопринятых работников;
- управление движением работников и кадровое делопроизводство;

- обучение работников и управление трудовой карьерой (развитие персонала);
- организация и обслуживание рабочих мест;
- нормирование труда и управление трудоемкостью производственной программы;
- оперативное управление подразделениями и работниками;
- оценка деятельности подразделений и работников;
- разработка и применение эффективной системы мотивирования активного трудового поведения работников;
- управление охраной и гуманизация труда;
- управление социальным развитием и социальная защита работающих и ветеранов труда;
- юридическое обслуживание организации и сотрудников;
- мониторинг эффективности управления персоналом.

В зависимости от масштабов производства, финансовых и штатных возможностей организаций частичные процессы управления персоналом могут быть глубже дифференцированы или, наоборот, интегрированы в несколько более объемных частичных процессов. Это не принципиально, главное — определить конкретных исполнителей для каждого частичного процесса; обязанности исполнителей четко прописать в должностных инструкциях и обеспечить надежный контроль за качеством и своевременностью исполнения.

Частичные процессы управления персоналом выполняются в различных временных режимах. Например, планирование и прогнозирование осуществляются периодически, профессиональный подбор работников в малых и средних организациях происходит по потребности в новых работниках, в то же время на предприятиях с большим оборотом кадров служба персонала этим занимается постоянно.

Организовывают новые рабочие места в случае потребности, а обслуживать задействованные в производстве рабочие места приходится каждый день, а нередко — и в несколько смен. Оперативное управление подразделениями и работниками — это ежедневные, постоянные хлопоты линейных руководителей. Наиболее тяжелое бремя в этом деле ложится на плечи мастеров производственных участков.

Таким образом, мы рассмотрели в кратком изложении сложную структуру процесса управления персоналом в организации. Важной задачей является признание этому процессу свойств системности, сбалансированности, непрерывности и эффективности. Ведущая роль в этом принадлежит директору по персоналу, чем проверяются его компетентность, умение объединить действия многих подразделений и исполнителей и направить усилия, коллективную мысль на решение непростых задач управления персоналом.

3.3. Цели, функции и принципы управления персоналом

Цель — заранее намеченное задание, замысел; то, к чему кто-то стремится, чего хочет достичь.

Цель может быть простой и конкретной. Например: подобрать на должность инспектора по кадрам для фабрики А молодого специалиста из числа выпускников КНЭУ, который хорошо учился и обеспечен жильем в Киеве. Бывают це-

ли сложные, которые требуют значительных материальных, финансовых и трудовых затрат и требуют продолжительного времени для выполнения. Цели можно объединять, интегрировать и дифференцировать, разделять на составные части.

Процесс управления персоналом направлен на достижение многих целей организации: малых и больших, простых и сложных, краткосрочных и достаточно продолжительных. Все их сведем к двум — взаимосвязанным и неотделимым одна от другой, как две стороны одной медали. Какую-то из них назвать первой или более значимой невозможно, так как они равноценны, поэтому в табл. 3.1 эти две цели размещены на одном уровне.

Таблица 3.1

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель: повышение эффективности деятельности организации	Цель: повышение качества трудовой жизни персонала
Показатели и критерии, которые характеризуют продвижение в направлении к достижению целей	
Рост: — производительности труда и производства; — прибыли; — доходов акционеров. Укрепление позиций организации на рынке и др.	Уровень и динамика роста трудовых доходов работников. Гарантии длительной занятости. Улучшение условий труда. Возможности развития работников. Уровень бытового и медицинского обслуживания работников и др.

Как видно из табл. 3.1, цели управления персоналом одновременно являются и целями организации. Иначе и быть не может, так как организация — это, прежде всего, люди (учредители, собственники, наемные работники). Работодатель привлекает работников для того, чтобы они трудились на достижение целей организации. Работники нанимаются на предприятие для того, чтобы своим трудом зарабатывать на проживание, чтобы условия и результаты труда принесли определенное удовлетворение.

Органичное родство, взаимозависимость обеих интегрированных целей обнаруживается следующим образом. Если все работники добросовестно выполняют свои обязанности, организация получает положительные показатели коллективной деятельности, благодаря этому растут ее возможности удовлетворять потребности персонала, инвестировать в развитие персонала, в улучшение условий труда. Люди, получая удовлетворение от результатов труда, сознательно и творчески относятся к своим обязанностям, совершенствуют технологию и организацию производства и труда, тем самым способствуют дальнейшему росту эффективности производства и собственных трудовых доходов.

Таким образом, через механизм эффективного управления персоналом и общего управления организацией, во-первых, обеспечивается достижение обеих интегрированных целей, а во-вторых, достигается сближение интересов собственника (работодателя) и наемного персонала. В этом и состоит цель социального партнерства и социально-трудовых отношений на уровне организации.

Когда цели организации и управления персоналом определены, кто-то должен обеспечивать их достижение. Здесь мы подошли к понятию функции в управлении организацией в целом и в управлении персоналом в частности. Под функцией

понимаем некоторую совокупность взаимосвязанных заданий и действий субъекта, направленных на достижение определенных целей организации.

Функция в управлении — понятие в некоторой степени абстрактное. Каждая функция приобретает конкретику, когда ответственность за достижение целей организации распределяется между конкретными субъектами — исполнителями.

Управленческий аппарат организации как интегрированный субъект менеджмента выполняет разные функции. Их можно распределить (правда, условно) на две группы — общие и специальные.

В теории менеджмента к общим функциям причисляют такие: планирование, организация, мотивирование и контроль. Эти функции выполняют все руководители независимо от уровня управления, линейные и функциональные — каждый в рамках закрепленных внутренними организационными документами обязанностей, прав и ответственности. Тем не менее следует уточнить: общие функции управления руководители выполняют по отношению к своим подчиненным.

Специальные функции управления выполняют функциональные подразделения организации в соответствии с возложенными функциональными обязанностями, которые вытекают из функционального разделения труда.

Принципиальное отличие специальных функций управления от общих состоит в том, что первые касаются всей организации, а вторые — только подчиненных у каждого руководителя.

Пример

Начальник отдела организации труда и заработной платы, выполняя общие функции управления, планирует, организует, мотивирует и контролирует работу сотрудников своего отдела.

Одновременно этот руководитель вместе с работниками своего отдела в интересах всей организации выполняет ряд специальных функций:

- нормирование труда;
- учет трудоемкости продукции;
- планирование численности и структуры персонала;
- планирование производительности труда;
- планирование затрат на персонал и т. п.

Чтобы управление персоналом организации было эффективным, оно должно отвечать требованиям ряда принципов, наработанных многолетней практикой хозяйствования.

Принципы управления персоналом — это совокупность фундаментальных основ руководства людьми, последовательное соблюдение которых является обязательным условием достижения текущих и перспективных целей, обеспечения необходимой результативности совместного труда.

Управление персоналом организации следует осуществлять на таких основных принципах:

- планомерности;
- системности;
- единоначалия;
- социального партнерства;
- экономической эффективности;
- демократизма;

- экономической заинтересованности;
- социальной целесообразности.

Принцип планомерности требует, чтобы все процессы, процедуры, операции, действия, которые происходят в организации по воспроизводству и использованию персонала, производство и труд на каждом рабочем месте осуществлялись планомерно, скоординированно и синхронно. Отсутствие планомерности, несогласованность отдельных планов или их составных частей приводят к нарушению ритма производства, к потере рабочего времени и других ресурсов, к ухудшению качества продукции и услуг.

Очень важным для эффективности управления персоналом является **принцип системности**, который обуславливает необходимость реализации системного подхода в управлении организацией как целостным социальным организмом, структурными подразделениями и исполнителями.

Сущность системного подхода состоит в том, что управление персоналом следует рассматривать как сложный системно организованный процесс, в котором задействованы все без исключения руководители, профессионалы и специалисты функциональных подразделений. Управление персоналом происходит во времени и пространстве, касается каждого работника. Поэтому в этом процессе все важно, здесь не следует что-то считать главным, а что-то — второстепенным и малозначимым. Ослабление внимания к любому элементу управления персоналом сразу же обернется нежелательными последствиями, вызовет цепную реакцию в виде разных проблем, таких как остановка производства, ухудшение качества труда, перерасход ресурсов и т. п.

Принцип единоначалия следует понимать как необходимость четкого распределения полномочий между руководителями и структурными подразделениями по вертикали и горизонтали, административное подчинение каждого работника, каждого структурного звена только одному руководителю. Каждый руководитель должен нести персональную ответственность за состояние дел в подчиненном подразделении.

Принцип социального партнерства дополняет и уравнивает принцип единоначалия. Трудовой коллектив организации будет работать сознательно и продуктивно, если между социальными партнерами (наемным персоналом и работодателем или его представителем) будут достигнуты взаимопонимание и баланс интересов, социальное согласие и желание работать совместно на достижение взаимовыгодных конечных результатов.

Принцип экономической эффективности требует тщательного обоснования инвестиций в развитие персонала, затрат на оплату труда и поддержку рабочих мест, других прямых и косвенных затрат, учитывая их отдачу, окупаемость. Но это не следует понимать буквально — сегодня вложили деньги, а завтра будем подсчитывать прибыль: отдельные статьи затрат дают отдачу не сразу, а со временем, хотя это и не означает, что именно на этих статьях надо экономить.

Принцип демократизма требует оптимального сочетания единоначалия, персональной ответственности руководителя за состояние дел в подразделении, которым он руководит, с участием наемных работников в формировании стратегии и политики управления персоналом, принятии оперативных решений, выявлении резервов повышения эффективности производства и т. п.

Мировой практикой доказано, что из всех возможных стилей руководства именно демократический стиль является наилучшим в вопросах мотивации персонала работать производительно.

Принцип экономической заинтересованности состоит в необходимости создания гибкой системы стимулов, которая поощряла бы руководителей и весь персонал работать с полной отдачей творческого потенциала на благо организации, а следовательно, и на благо каждого работника и общества.

Принцип социальной целесообразности дополняет принцип экономической заинтересованности. Это означает, что любые мероприятия, действия руководства, условия труда персонала должны быть социально оправданы и обоснованы. Если человек удовлетворен работой, то и работает он с полной отдачей сил, энергии, творческого потенциала.

3.4. Субъект и объект в управлении персоналом

Любой управленческий процесс — это определенные действия какого-либо субъекта, направленные на осуществление желаемых изменений в управляемом объекте. В управлении персоналом тоже есть соответствующие конкретные субъект и объект, между которыми устанавливается прямая и обратная связь.

В малых организациях численность персонала небольшая, поэтому руководить несколькими сотрудниками в состоянии и собственник, и учредитель или уполномоченный на это специалист. Другое дело — крупное предприятие, на котором трудятся тысячи людей. На таких предприятиях, как правило, широкая номенклатура продукции, разветвленная инфраструктура, большое число разнообразного оборудования, сложная система управления — все это обуславливает и сложность процесса управления персоналом.

При таких условиях субъектом управления персоналом не может быть один человек. В таких организациях субъект управления персоналом — понятие собирательное. В крупных организациях субъектом, точнее — субъектами, управления персоналом являются, во-первых, все без исключения руководители, во-вторых, подразделения службы персонала.

Руководители, каждый в пределах своих полномочий, управляют подчиненным персоналом:

- обеспечивают работой;
- распределяют задания;
- принимают участие в организации оплаты труда;
- принимают участие в создании надлежащих условий труда;
- оказывают помощь в обучении;
- контролируют качество работы, исполнительскую и трудовую дисциплины и т. п.

Служба персонала выполняет огромный объем аналитической работы, осуществляет планирование, оценку, организацию труда, обучение, вознаграждение, учет персонала и т. п.

Основным предметом труда подразделений службы персонала является разнообразная информация. Продуктом деятельности службы персонала тоже является информация в виде проектов планов, графиков, приказов, норм, лимитов, регламентов, методических указаний и рекомендаций и т. п. Вся создаваемая

службой персонала новая информация используется руководителями всех структурных подразделений.

Любые организационно-распорядительные решения руководители принимают на основании информации, документов, отчетов, которые готовит служба персонала. Косвенное участие в управлении персоналом принимают планово-экономический отдел (разрабатывает планы и графики производства) и бухгалтерия (начисляет и выплачивает работникам заработную плату).

Объект, на который направлен процесс управления персоналом, — это персонал организации как целостное образование, персонал каждого структурного подразделения, каждый работник.

Один и тот же человек в организации может быть одновременно и субъектом, и объектом в процессе управления персоналом. Например, мастер производственного участка является типичным субъектом управления персоналом, поскольку руководит десятками рабочих. Но в производственных отношениях с начальником цеха мастер превращается в объект управления, он обязан выполнять все распоряжения своего руководителя как субъекта управления персоналом.

3.5. Средства и результаты управления персоналом

Средства управления персоналом — собирательное понятие, охватывающее широкий круг разных элементов, которые используются для управления людьми в сфере совместного труда. Прежде всего, это интеллект, квалификация, организационно-управленческие компетенции субъектов управления персоналом. К средствам управления персоналом также принадлежат современная компьютерная техника, общее и специальное программное обеспечение, информационные сети и технологии, базы данных и другая служебная информация, разнообразные средства связи, управленческая документация. Действенным средством влияния на персонал, в частности на трудовое поведение работников, являются инструменты материального и морального стимулирования.

В процессе регулирования трудовой деятельности работников используются разные подходы, способы, приемы, которые основываются на системном анализе состояния управляемого объекта, то есть разнообразные методы управления людьми.

Чаще всего используются такие методы влияния руководителей на трудовое поведение подчиненных: организационные, административные, экономические, социально-психологические¹.

Результаты управления персоналом должны отвечать его целям. Исходя из сущности управления персоналом его результаты должны иметь по меньшей мере две оценки — экономическую и социальную (рис. 3.2).

Первая касается экономической эффективности управления персоналом, а вторая — социальной. Экономическая эффективность измеряется экономическими показателями: прибыль, рентабельность, производительность, материало- и энергоемкость продукции и т. п.

¹ Методы управления персоналом подробнее рассмотрены в Главе 18 «Регулирование трудовой деятельности персонала».



Рис. 3.2. Результаты управления персоналом

Социальная эффективность характеризуется показателями качества трудовой жизни персонала: динамика реальной заработной платы, содержание и условия труда, текучесть персонала, социально-психологический климат в трудовом коллективе и т. п.

3.6. Управление персоналом и организация труда

В процессе подготовки специалистов учебные дисциплины «Управление персоналом» и «Организация труда» преподаются отдельно. Для каждой из названных учебных дисциплин существует своя программа, соответствующая учебная литература. Из дидактических соображений такое обособление полностью оправдано. Однако если студенту не объяснить существующие взаимосвязи между управлением персоналом и организацией труда, у него может сложиться мнение, что эти два процесса в реальном производстве происходят параллельно и независимо друг от друга.

На самом деле это не так. В реальном производстве процессы управления персоналом и организации труда настолько тесно переплетены, взаимосвязаны и взаимообусловлены, что неподготовленному человеку сложно понять, где заканчивается организация труда и начинается управление персоналом, или наоборот. Тем более, что часто вопросами организации труда и управления персоналом занимаются одни и те же субъекты. Это наиболее свойственно мастеру производственного участка.

Пример

Должностные обязанности мастера производственного участка	
Как субъекта управления персоналом	Как субъекта организации труда
1. Участвовать в профессиональном подборе рабочих на вакантные рабочие места	1. Участвовать в организации рабочих мест для своих подчиненных
2. Организовывать адаптацию новоприятых рабочих	2. Контролировать качество обслуживания рабочих мест и принимать меры в случае нарушения регламента обслуживания
3. Участвовать в планировании обучения рабочих	3. Расставлять рабочих по рабочим местам
4. Участвовать в профессионально-квалификационном продвижении рабочих	4. Распределять производственные задания по рабочим местам

Должностные обязанности мастера производственного участка	
Как субъекта управления персоналом	Как субъекта организации работы
5. Составлять графики отпусков для рабочих	5. Проводить производственный инструктаж рабочих участка
6. Контролировать соблюдение рабочими правил охраны труда и техники безопасности	6. Контролировать выполнение рабочими сменных производственных заданий
7. Участвовать в расследовании несчастных случаев на участке	7. Контролировать соблюдение рабочими установленных режимов труда и отдыха
8. Контролировать: — использование рабочими производственных ресурсов; — соблюдение рабочими правил эксплуатации оборудования и других технических средств; — соблюдение рабочими правил внутреннего трудового распорядка	
9. Оценивать рабочих и подавать предложения по их материальному и моральному поощрению и наложению административных взысканий в случае существенных нарушений трудовой дисциплины	
10. Отчитываться о выполнении участком планов по производству продукции	

В приведенном примере обязанности мастера по пунктам 8 и 9 нельзя однозначно квалифицировать: принадлежат ли они к вопросам управления персоналом или к вопросам организации труда. Такое переплетение обязанностей по управлению персоналом и организации труда имеет место в деятельности каждого руководителя.

Организация труда на производственных предприятиях так же, как и управление персоналом — процесс очень сложный. Наибольшего внимания человеческих и материальных затрат требует организация труда рабочих основного производства. Это объясняется тем, что каждое рабочее место может функционировать и выдавать столько качественной продукции, сколько запланировано. Каждое рабочее место технологически связано с десятками других рабочих мест.

Рабочие места основного производства требуют разнообразных ресурсов, постоянной заботы со стороны многочисленных служб. Например, к организации труда рабочих основного производства машиностроительного завода привлекаются:

- руководители линейного управления (начальники цехов, их заместители, начальники смен, мастера, частично — бригадиры);
- отдел организации труда и заработной платы;
- отдел главного технолога;
- отдел главного механика;
- отдел главного энергетика;
- транспортный цех;
- отдел охраны труда и техники безопасности;
- отдел технического контроля качества продукции;

- хозяйственный отдел;
- ремонтно-строительный цех (участок).

Как видим, организация труда является делом коллективным. Однако персональную ответственность за состояние организации труда несут руководители структурных подразделений, каждый в пределах своих полномочий.

Нельзя управлять персоналом, не решая одновременно многочисленных вопросов организации труда. Так же невозможно руководить людьми, уклоняясь от решения срочных вопросов по поддержанию организации труда на надлежащем уровне.

Подытоживая сказанное, делаем вывод, что *для каждого руководителя организация труда является центральной задачей управления персоналом*. Подразделения и сотрудники службы персонала непосредственно работниками других структурных подразделений не управляют, они не наделены правом принимать управленческие решения. Вместо этого служба персонала предоставляет руководителям других подразделений многочисленные услуги в области:

- профессионального подбора кадров;
- учета движения персонала;
- развития персонала;
- мотивирования трудового поведения работников;
- планирования трудовых показателей;
- нормирования труда;
- тарификации работ;
- оценки работников;
- научно-методического и информационного обеспечения и т. п.

Если учесть, что служба персонала активно участвует в разработке стратегии предприятия, стратегии и политики управления персоналом, тогда станет понятной огромная роль этой службы в деятельности каждой организации.

Выводы

Управление персоналом как социально-экономическое явление — очень сложный, многогранный, многоаспектный феномен. Его сложную сущность можно понять, проанализировав формы проявления.

Управление персоналом — это:

- одна из важнейших функций управления организацией;
- системно-организованный процесс;
- область науки, объект исследований;
- сфера профессиональной деятельности;
- сегмент рынка труда;
- направление подготовки кадров;
- сегмент рынка образовательных услуг;
- учебная дисциплина.

Главной задачей учебной дисциплины является формирование у студентов и слушателей компетенций в области управления персоналом как системно организованного процесса, который протекает в пространстве и времени.

В соответствии с процессным подходом управление персоналом представляет собой определенную совокупность взаимосвязанных частичных процессов, которые могут происходить одновременно и в разное время, последовательно и параллельно, то есть в зависимости от конкретной ситуации.

Управление персоналом осуществляется ради реализации двух больших и взаимосвязанных целей:

- повышения эффективности деятельности организации;
- улучшения качества трудовой жизни персонала.

Цели управления персоналом достигаются благодаря выполнению субъектами общих и специальных функций.

Общие функции (планирование, организация, мотивирование и контроль) выполняют все руководители относительно своих подчиненных.

Специальные функции по управлению персоналом выполняют функциональные подразделения в соответствии с возложенными на них функциональными обязанностями.

Чтобы управление персоналом было результативным, оно должно осуществляться на таких основных принципах:

- планомерности;
- системности;
- единоначалия;
- социального партнерства;
- экономической эффективности;
- демократизма;
- экономической заинтересованности;
- социальной целесообразности.

Каждый процесс осуществляется конкретными субъектами. В крупных организациях субъектами управления персоналом являются, во-первых, все без исключения руководители; во-вторых, структурные подразделения службы персонала.

Объектом в процессе управления персоналом являются работники организации как целостного образования, персонал каждого структурного подразделения, каждый работник организации.

К средствам управления персоналом принадлежат: интеллект, квалификация, организационно-управленческие компетенции субъектов управления персоналом, компьютерная техника, программное обеспечение, информационные сети и технологии, базы данных, средства связи, управленческая документация и т. п.

В управлении персоналом широко используются такие группы методов влияния на трудовое поведение работников: организационные, административные, экономические, социально-психологические.

Эффективное управление персоналом, как правило, дает положительный экономический и социальный результат.

Крайне важной задачей управления персоналом является совершенствование организации труда. Не может управление персоналом быть эффективным, если организации труда уделяется недостаточно внимания. И наоборот, важной предпосылкой высокого уровня организации труда должен быть соответствующий уровень управления персоналом.

Термины и понятия

Объект в управлении персоналом
 Принципы управления персоналом
 Результаты управления персоналом
 Средства управления персоналом
 Субъект в управлении персоналом
 Функции управления персоналом
 Цели управления персоналом

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность и формы проявления управления персоналом как социально-экономического явления.
2. На достижение каких целей направлен процесс управления персоналом?
3. Дайте определение и приведите примеры специальных функций управления персоналом.
4. Какие вам известны принципы управления персоналом?
5. Кто является субъектом управления персоналом организации?
6. Раскройте понятие объекта в управлении персоналом. Приведите примеры.
7. Приведите перечень основных средств управления персоналом.
8. Какие методы влияния на трудовое поведение работников применяют субъекты управления персоналом?
9. К каким результатам должны стремиться субъекты управления персоналом?

Литература для углубленного изучения

1. Экономика персонала : учебник / [Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик]. — М. : Инфра-М, 2009. — 896 с.
2. Колтаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — К. : МАУП, 2005. — 752 с.
3. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. О. Лук'янихін. — Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. — 592 с.
4. Мартин Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Грэм Мартин и Сьюзан Хетрик ; [пер. с англ. Е. И. Титова ; науч. ред. М. А. Беликова]. — М. : ООО «Группа ИДТ», 2008. — 336 с.
5. Організація праці : навч. посібник / В. М. Данюк, А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ, 2009. — 332 с.
6. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут ; [пер. с англ.]. — М. : Добрая книга, 2007. — 536 с.
7. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — М. : Инфра-М, 2004.
8. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й. Хентце, Й. Метцнер ; [пер. с нем. Г. А. Рахманина]. — М. : Междунар. отношения, 1997. — 664 с.

ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

- 4.1. Персонал как объект управления и стратегический ресурс организации.
- 4.2. Основные характеристики персонала.
- 4.3. Структура персонала.
- 4.4. Управление процессом оптимизации численности и структуры персонала.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Кейс.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- определение понятия «персонал»;
- особенности персонала как стратегического ресурса организации;
- наиболее существенные характеристики персонала;
- классификационные признаки структуры персонала;
- направления и способы оптимизации численности и структуры персонала;

уметь:

- использовать теоретические знания для различения и классификации персонала в соответствии с его качественными характеристиками;
- анализировать структуру персонала по основным классификационным признакам;
- выявлять недостатки и возможные перекосы в структуре персонала;
- разрабатывать мероприятия по оптимизации численности и структуры персонала исходя из реальных потребностей организации.

4.1. Персонал как объект управления и стратегический ресурс организации

Персонал — это личный состав организации, включающий всех наемных работников, учеников, а также акционеров и собственников, которые занимают определенные должности в соответствии с трудовым договором и получают заработную плату.

В рыночной экономике организация — это, прежде всего, люди, работники, которые добровольно объединились на основе общих интересов, ценностей и

целей. Для выполнения уставных задач, удовлетворения интересов и потребностей собственника и персонала организации нужны разнообразные ресурсы: финансовые, материальные, энергетические, информационные и пр.

Персонал также можно рассматривать как своеобразный ресурс. Но это ресурс особенный, он:

- активный;
- возобновляемый;
- способный к саморазвитию;
- его ценность со временем не уменьшается, а наоборот, возрастает.

Любые производственные ресурсы всегда стоили дорого, а сейчас тем более, так как ресурсная база неуклонно сокращается. Поэтому собственник и нанятые им менеджеры обязаны экономно расходовать имеющиеся производственные ресурсы. Для этого создается соответствующий аппарат управления. Чем крупнее предприятие, тем больше ресурсов оно использует, следовательно, мощнее должен быть и аппарат управления.

Управлять материальными, энергетическими, информационными ресурсами и их запасами непосредственно крайне сложно, а в большинстве случаев и невозможно. Ресурсами, как правило, управляют опосредованно, через людей — руководителей, специалистов, технических служащих, через материально ответственных лиц, рабочих, которые оперируют ресурсами.

Материальное производство представляет собой сложную совокупность разных взаимосвязанных процессов: трудовых, технологических, транспортных, ремонтно-восстановительных, информационных и др. Управляют этими процессами тоже через людей. Поэтому *персонал организации является наиболее важным объектом управления*. Не зря говорят, что любая проблема организации — это проблема управления персоналом.

На современном этапе развития рыночной экономики постоянно возрастает значение интеллекта, знаний, компетентности работников. В конкурентных соревнованиях коммерческих организаций выходят вперед, побеждают только те, кто смог быстрее предоставить своим работникам наиболее современные знания, что вместе с передовым опытом гарантирует конкурентные преимущества. Этим можно объяснить появление таких новых понятий, как «обучающаяся организация», «экономика знаний», «информационное общество».

Это дает основания рассматривать *персонал как важный стратегический ресурс организации*. Неслучайно известный японский предприниматель и менеджер Коноске Мацусита так объяснял роль персонала: «Цена любого предприятия равняется цене его человеческого фактора».

4.2. Основные характеристики персонала

Персонал организации представляет собой сложную совокупность работников. Чтобы эффективно управлять таким сложным объектом, в особенности на крупных промышленных предприятиях, следует постоянно изучать персонал, анализировать, оценивать его потенциал, вероятные риски, которые могут быть следствием непредсказуемых внешних влияний или собственных просчетов. Персонал организации в целом, то есть совокупность всех работни-

ков, следует анализировать как по количественным, так и по качественным характеристикам.

Количественные характеристики персонала раскрываются в показателях численности. Различаем численность персонала:

- проектную;
- плановую;
- фактическую (наличную);
- явочную;
- учетную (списочную);
- среднесписочную.

Проектная численность персонала устанавливается во время проектирования нового предприятия или значительной его реорганизации. Для этого надо знать номенклатуру продукции, объемы ее выпуска, а главное — трудоемкость производственной программы в соответствии с проектными расчетами.

Плановая численность персонала определяется в функционирующих организациях на этапе составления годовых планов производства. В случае необходимости плановую численность работников разных категорий можно определить на любой другой период времени¹.

Фактическая, или имеющаяся в наличии, численность персонала устанавливается на конкретную дату и включает всех работников и учеников, состоящих в списках организации.

Явочная численность персонала — это общее число работников, присутствующих на работе. В плановых расчетах очень важно точно установить плановую явочную численность рабочих. Избыток рабочих не нужен, так как их нечем загрузить, недостаток, наоборот, дезорганизует производство. **Плановая явочная численность** — это такое количество рабочих, которые обязательно должны находиться на рабочих местах и выполнять производственные задания. Для управленческого персонала плановую явочную численность не рассчитывают.

Учетная, или списочная, численность персонала — это общее число работников, которые находятся в штате (в списках) организации, иными словами — находятся на учете в службе персонала. Учетная численность является фактической (на конкретную дату) и плановой (на плановый период).

Особенно тщательно рассчитывают плановую учетную (списочную) численность работников на плановый период. Плановая учетная численность работников больше, чем плановая явочная на величину, достаточную для замещения работников, которые находятся в отпусках, болеют или отсутствуют по другим причинам.

Среднесписочная численность персонала рассчитывается после завершения планового периода, как правило, календарного года. Она характеризует среднее количество людей, которые числились в списках организации с учетом убытия и прибытия работников. Среднесписочная численность работников используется в расчетах производительности труда, средних сумм начисленной заработной платы и т. п.

Качественными характеристиками общей численности персонала являются разнообразные показатели структуры, которые рассматриваются в параграфе 4.3.

¹ Методика планирования численности персонала рассматривается в параграфе 12.3.

В управлении персоналом получила широкое применение специальная терминология для определения некоторых характеристик работника и его труда. Студент обязан знать эту терминологию.

Чаще всего используются такие термины:

- должность;
- рабочее место;
- профессия;
- специальность;
- образование;
- производственный опыт;
- квалификация;
- компетентность и компетенция;
- наклонность;
- способность;
- знание;
- умение.

Должность — служебное положение работника, связанное с выполнением определенных обязанностей в организации; первичная учетная единица штатного расписания.

В Украине принято должности устанавливать только для управленческого персонала. Есть должности руководителей, профессионалов, специалистов и технических служащих. Аналогом должности для рабочих считается рабочее место или профессия.

Рабочее место — ограниченное пространство, специально подготовленное для эффективного выполнения работником (группой) установленных трудовых обязанностей; организационное средство вовлечения работника в социально-экономическую систему организации.

Профессия — род трудовой деятельности, занятие, которое требует определенной подготовки, специальных знаний, практических навыков и опыта работы.

Названия профессий и должностей иногда совпадают, например, экономист — это профессия, но в штатном расписании организации может быть одна или несколько должностей с таким же названием.

Специальность — вид занятий в рамках одной профессии.

Так же, как и профессия каждая специальность связана с приобретением конкретных знаний, умений и навыков, а также производственного опыта. Например, для профессии экономист характерны специальности: экономист по труду, экономист-статистик, экономист по налогам и сборам и т. п.

Образование — понятие многозначное, относительно работника образование является процессом и результатом усвоения систематизированных знаний, приобретение умений и навыков с целью овладения определенной профессией или специальностью. Образованием также называют область национальной экономики, которая предоставляет образовательные услуги. Это и определенный уровень приобретенных в процессе обучения знаний, умений и навыков: общее среднее образование, базовое образование, высшее образование, последипломное образование, бизнес-образование.

Производственный опыт — совокупность знаний, умений и навыков, приобретенных во время практической деятельности.

Имеет большое значение для становления высококвалифицированного, компетентного специалиста. Наличие и характер производственного опыта оцениваются во время профессионального отбора на должности руководителей, профессионалов и рабочих сложных профессий.

Квалификация — уровень специальных знаний и умений, необходимых работнику для успешного выполнения работ определенной степени сложности; уровень подготовленности человека к определенному виду деятельности.

Квалификацию рабочих определяют, прибегая к процедуре теоретических и практических испытаний, которые заканчиваются присвоением определенного квалификационного разряда в диапазоне от первого по восьмой включительно.

Квалификацию специалистов и профессионалов характеризует категория, которая присваивается после некоторых оценочных процедур. Уровень квалификации руководителей косвенно характеризует уровень занимаемой должности. Уровень квалификации выпускников высших учебных заведений опосредованно и очень приблизительно характеризует приобретенный образовательно-квалификационный уровень: младший специалист, бакалавр, специалист, магистр.

Важно различать формальную квалификацию, приобретенную и зафиксированную в документах, и реальную, которую работник демонстрирует ежедневно, выполняя трудовые обязанности. На высшие должности, как правило, выдвигают тех работников, чья реальная квалификация, компетентность и отношение к работе лучше в сравнении с такими же качествами других лиц.

Компетентность и компетенция. Последние годы эти термины активно обсуждаются на страницах профессиональных изданий, в кругу руководителей, научных работников, преподавателей. Теоретическое осмысление этих понятий еще не завершено, свидетельством чего является широкое разнообразие мнений вплоть до противоположных.

Основным, базовым, понятием является **компетенция** — способность человека эффективно выполнять функциональные задания, связанные с профессиональной деятельностью.

Для специалистов по управлению персоналом и экономике труда очень важными являются такие разновидности компетенций: профессиональные, социально-коммуникативные, личностно-поведенческие. Детализированные перечни компетенций и соответствующих им способностей для бакалавров и магистров специальности управление персоналом и экономика труда приведены в прил. 1, 2, 3.

Слово «компетенция» употребляется также в значении: круг полномочий, правомочность организации или лица. Термин «компетентность» является производным от понятия «компетенция».

Компетентность — интегрированная способность человека эффективно работать в избранной сфере деятельности.

Компетентность — собирательное понятие, охватывающее все имеющиеся у работника частичные компетенции. Примеры употребления производных слов, образованных от слова «компетентность»: компетентный работник, компетентный подход к чему-либо.

Наклонность — естественное, порой неосознанное влечение к чему-либо; интерес к какой-либо сфере деятельности; одаренность. Примеры: способность к точным наукам, способный организатор.

Знание наклонностей имеет огромное практическое значение для правильной профессиональной ориентации молодого человека, для расстановки кадров на производстве. Несчастен тот человек, который в силу независимых от него обстоятельств вынужден долгие годы выполнять нелюбимую работу вопреки естественным способностям, наклонностям и интересам.

Грандиозным преступлением против человечества была практика советской власти в отношении «перевоспитания буржуазной интеллигенции» (писателей, композиторов, профессоров, священнослужителей и т. п.) на строительстве каналов, шахт, заводов, железных дорог, лесоповале в ужасных климатических, производственных и бытовых условиях.

Способность — возможность работника эффективно выполнять определенные трудовые обязанности. В отличие от наклонности, которая имеет природное происхождение, способность — свойство приобретенное. Она формируется и развивается в процессе обучения и практической деятельности.

Знание — совокупность сведений в определенной области, приобретенных в процессе обучения, исследования, практической деятельности.

Умение — способность должным образом выполнять определенные операции (процедуры, процессы), полученная благодаря обучению и упражнениям.

Важной предпосылкой развития способностей, компетенций человека является соответствие избранной сферы деятельности природным наклонностям.

Служба персонала совместно с руководителями подразделений должна постоянно анализировать, оценивать качества, способности, компетентность работников, чтобы эту информацию использовать в принятии оперативных, долгосрочных и стратегических решений.

4.3. Структура персонала

Термином «структура» обозначают внутреннее устройство сложных системных образований, соотношение частей целого. Персонал организации также является сложным системным образованием с соответствующей структурой, то есть с соотношением разных групп работников, объединенных по разным важным признакам (табл. 4.1).

Таблица 4.1

ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ СТРУКТУРИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Признак	Группы работников
Пол	Мужчины, женщины
Возраст	Несовершеннолетние работники (ученики), молодежь до 30 лет, 31-45 лет, 46-55 лет (женщины), 46-60 лет (мужчины), работники пенсионного возраста
Выполняемые функции	Руководители, профессионалы, специалисты, технические служащие, рабочие, ученики
Сфера деятельности	Персонал основной и неосновной деятельности
Срок действия, вид трудового договора	Штатные (постоянные) работники, внештатные, сезонные, временные, совместители, ученики

Признак	Группы работников
Имущественные отношения	Собственники, акционеры, наемные работники
Профессия	Инженеры, экономисты, юристы, электрики, токари, слесари и др.
Квалификация	Рабочие соответствующих квалификационных разрядов, классов; специалисты и профессионалы разных категорий; руководители высшего, среднего, низового уровня управления
Стаж работы в организации	Работники со стажем: до 1 года, 1-3 года, 3-5 лет и т. д.
Образование	Работники с образованием: высшим, базовым, неполным высшим, общим средним. Работники с учеными степенями и званиями
Гражданство	Граждане Украины, граждане других стран, лица без гражданства

Для большинства организаций пол работника не имеет какого-либо решающего значения, поэтому нет и ограничений в принятии на работу по половому признаку. Вместе с тем, существуют предприятия, трудовые процессы, на которых работа женщин нежелательна и ограничивается законодательством. Не допускается работа женщин на тяжелых работах в шахтах, в металлургических цехах, на лесозаготовках и т. п. Ограничена работа женщин и в ночное время.

Традиционно женская работа преобладает в дошкольных учебно-воспитательных учреждениях, в образовании, медицине, в учреждениях культуры. Мужчины количественно преобладают в угольной промышленности, металлургии, тяжелом машиностроении, на транспорте, в вооруженных силах, а также на руководящих должностях в большинстве видов экономической деятельности. Формальных ограничений доступа женщин к руководящим должностям не существует, но им сложнее сделать карьеру по сравнению с мужчинами.

Возрастные ограничения к трудоустройству и продолжительности рабочего времени законодательством установлены для несовершеннолетних граждан. В некоторых сферах национальной экономики существуют ограничения для занятия должностей лицами пенсионного возраста: государственное управление, вооруженные силы, правоохранительные органы.

Некоторые работодатели в объявлениях о вакантных должностях самовольно вводят половозрастные ограничения для вероятных соискателей, такие, как, например, «требуется мужчины возрастом 30-45 лет». Это нескрываемая дискриминация, противозаконная, поэтому с нею следует бороться и правоохранительным органам, и гражданам.

Очень важным признаком структуризации персонала является *характер, содержание, сложность выполняемых работниками функций* по участию в совместном труде.

В Украине функциональную структуру работников регламентирует Классификатор профессий ДК 003:2010. Это государственный нормативный документ, предназначенный для унификации названий профессий и должностей при найме людей на работу и оформлении соответствующих документов: приказов, трудовых договоров, трудовых книжек, другой кадровой документации.

Согласно Классификатора профессий персонал организаций делится на следующие функциональные группы:

- 1) законодатели, высшие государственные служащие, руководители, менеджеры (управляющие);
- 2) профессионалы;
- 3) специалисты;
- 4) технические служащие;
- 5) работники сферы торговли и услуг;
- 6) квалифицированные рабочие сельского и лесного хозяйств, рыбозаводства и рыболовства;
- 7) квалифицированные рабочие с инструментом;
- 8) рабочие по обслуживанию, эксплуатации и контролю за работой технологического оборудования, сборке оборудования и машин;
- 9) простейшие профессии.

Первые четыре раздела Классификатора охватывают названия не профессий, а должностей, которые занимают работники умственного труда — от президента страны до завхоза и секретарши включительно¹.

По признаку «сфера деятельности» работников разделяют на две группы: персонал основной и неосновной деятельности. К первой принадлежат лица, связанные с производством товаров или услуг, с реализацией товаров, послепродажным обслуживанием и т. п. К сфере неосновной деятельности принадлежат обслуживающие подразделения с соответствующими работниками: жилой сектор, столовые, клубы, медпункты, детские садики, пансионаты, спортивные сооружения и прочие объекты социальной сферы, которые находятся на балансе организации.

В рыночных условиях хозяйствования предприятиям сложно удерживать на балансе социальную инфраструктуру. Большие затраты на нее подрывают конкурентоспособность, которая заставляет работодателей свертывать неосновную деятельность, хотя на крупных предприятиях она не является лишней, так как способствует всестороннему развитию персонала.

В зависимости от вида и срока действия трудового договора в составе персонала организации выделяют постоянных (штатных) работников, внештатных, сезонных, временных, совместителей, а также учеников, которые приобретают первую профессию.

Объективных факторов, влияющих на такую структуру, много:

- сезонность производства;
- нестабильность портфеля заказов;
- стадия жизненного цикла предприятия;
- кризисные ситуации;
- реструктуризация производства и т. п.

По характеру имущественных отношений персонал разделяется на собственников, акционеров, наемных работников. Это несколько условное деление, так как акционеры — тоже собственники, хотя влияют на принятие стратегических решений лица, которым принадлежит контрольный пакет акций. Для управления персоналом соотношение акционеров и лиц, которые не владеют акциями, принципиального значения не имеет.

¹ Детальнее структуру Классификатора профессий ДК 003:2010 описано в параграфе 8.1 «Нормативно-правовая база управления персоналом».

Профессиональный состав организаций очень различается. В медицине, в образовании, на предприятиях, которые производят монопродукты (сахарный завод, угольная шахта), набор задействованных профессий, как правило, небольшой. В то же время на заводах судостроения, авиационных, тяжелого машиностроения используется широкий спектр разнообразных профессий, что обусловлено разнообразием применяемых технологий.

Квалификационный состав персонала в разных организациях также неодинаков. Вполне закономерно, что самый большой удельный вес лиц высокой и высшей квалификации имеют учреждения Национальной академии наук Украины, отраслевых академий и кафедр ведущих университетов.

Некоторые органы государственного управления, пополняя штат компетентными специалистами по конкурсу, также отличаются высоким уровнем квалификации работников с большим опытом управления организациями разной отраслевой специализации.

Промышленные предприятия, которые производят, а нередко и сами проектируют высокотехнологическую продукцию, проводят научные исследования и испытания тоже выделяются высококвалифицированными кадрами.

Пример

На НКМЗ работают 4 доктора наук, 25 кандидатов наук, а также более 50 специалистов без отрыва от основной работы трудятся над кандидатскими диссертациями.

Производственные и творческие успехи работников завода отмечены многими государственными наградами. Президент ПАО НКМЗ Г. М. Скударь и главный конструктор прокатного оборудования Ю. Н. Белобров удостоены высокого звания «Герой Украины»; государственными орденами Украины награждены 34 работника, трое заводчан получили государственные ордена России.

Почетные звания заслуженный: машиностроитель Украины, металлург, изобретатель, экономист, рационализатор и прочие аналогичные награды присвоены 84 руководителям, специалистам и рабочим завода.

Шесть работниц НКМЗ, которые успешно совмещают работу с материнскими обязанностями, указами Президента Украины удостоены высокого звания «Мать-героиня».

Структура персонала по признаку *«стаж работы в организации»* нередко складывается стихийно, тем не менее ее следует регулировать. Лучшей структурой будет такая, в которой равномерно представлены работники с разным стажем. Обновление поколений работников по возрасту и стажу должно быть плавным, без провалов, чтобы избежать риска одновременного ухода большого числа опытных работников.

Образование как признак структуры персонала тесно связано с уровнем квалификации работников и со сложностью производства. Имеют значение и уровень образования, и соответствие приобретенных профессий и специальностей. Любые перекосы в образовательно-квалификационной структуре персонала нежелательны в каждой организации.

Современное состояние развития профессионально-технического и высшего образования в Украине в целом позволяет организациям поддерживать образовательно-квалификационную структуру персонала на достаточном уровне.

Правда, в некоторых индустриально развитых городах не хватает инженеров и высококвалифицированных рабочих машиностроительных профессий.

Гражданство и связанные с ним особенности национальной культуры и вероисповедания стали чувствительным фактором в управлении персоналом в связи с процессами глобализации, проникновением в Украину иностранного капитала и нарастанием притока иммигрантов. Это усложняет работу субъектов управления персоналом в тех организациях, где увеличивается прослойка работников — граждан других стран и лиц без гражданства.

4.4. Управление процессом оптимизации численности и структуры персонала

Большое значение персонала как стратегического ресурса понуждает руководителей организаций тщательно и очень экономно распоряжаться этим капиталом. Работников в организации не должно быть больше, чем надо, и меньше, чем надо. Это простое и понятное требование. Но проблема состоит в том, что потребность в рабочей силе не является постоянной величиной ни количественно, ни качественно. Наиболее ярко это проявляется на крупных предприятиях, которым сложно обеспечить равномерную загрузку производственных мощностей заказами.

Если спрос на продукцию уменьшается, то на предприятии получается излишек работников, которых нечем загрузить. Если заказ на продукцию существенно увеличивается — рабочих рук не хватает. Структурные изменения в портфеле заказов влекут за собой адекватные изменения в структуре персонала.

Даже если в объемах и номенклатуре продукции заметных изменений не возникает, то это не означает, что служба персонала может отдыхать. Ведь демографические процессы никогда не останавливаются. Только природная текучесть кадров каждый год вымывает из организаций 5-7 % работников. Среди них обязательно есть люди высокой квалификации, которых заменить сразу бывает крайне проблематично, иногда вообще невозможно.

Таким образом, мы видим, что проблема оптимизации численности и структуры персонала существует и решать ее нужно комплексно, а не частями. Невозможно оптимизировать структуру персонала, если его численность не отвечает реальным потребностям предприятия. И наоборот, недостатки, например, в профессионально-квалификационной структуре невозможно компенсировать простым увеличением количества работников. Итак, *оптимизацию численности и структуры персонала следует оценивать как главную задачу политики занятости предприятия.*

Структурно-логическая схема управления процессами оптимизации численности и структуры персонала приведена на рис. 4.1. На подготовительном этапе, прежде всего, необходимо идентифицировать проблемы, нерешенные вопросы в сфере комплектования предприятия качественными, компетентными кадрами.

Когда проблематика количественных и качественных характеристик персонала более или менее полно и точно выяснена, можно приступать к формулированию задач. Например, привести численность в соответствие с фактической трудоемкостью производственной программы; преодолеть чрезмерную текучесть рабочей силы; увеличить удельный вес рабочих-станочников, способных обслуживать обрабатывающие центры с цифровым программным управлением и т. п.

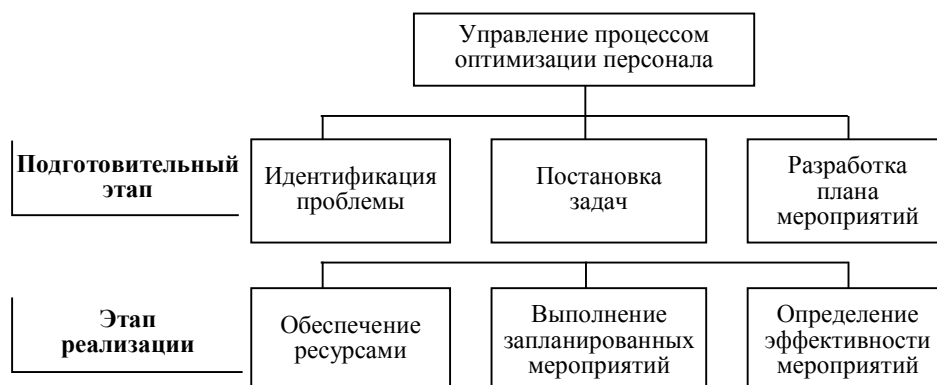


Рис. 4.1. Структурно-логическая схема управления процессом оптимизации численности и структуры персонала

Поставленные задачи оптимизации персонала следует выполнять. Из опыта ведущих предприятий известно, что сложные технические и организационно-экономические задачи можно преодолеть при помощи системного подхода. Для этого создают творческую группу (команду) из опытных специалистов разных специальностей и должностей, которым поручают разработать и представить на утверждение генеральному директору комплексный план организационно-технических и социально-экономических мероприятий, направленных на оптимизацию численности и структуры персонала. В табл. 4.2 приведена типовая форма такого плана мероприятий.

Таблица 4.2

ТИПОВАЯ ФОРМА КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ

Название мероприятия	Место внедрения	Исполнители	Срок выполнения	Затраты, тыс. грн	Ожидаемая эффективность

Чтобы утвержденный план мероприятий был выполнен в намеченные сроки и в полном объеме, он должен быть своевременно и полностью обеспечен соответствующими ресурсами: кадровыми, материальными, финансовыми и т. п. Вторым важным условием успешного выполнения плана мероприятий должен быть четкий контроль: текущий и итоговый.

Ответственность за выполнение запланированных мероприятий ложится на руководителей тех подразделений, которые в соответствии с функциональным разделением труда специализируются на выполнении подобных работ.

Для достижения оптимальной численности и структуры персонала очень важно, чтобы предприятие работало ритмично, а рабочие места в основном производстве были равномерно загружены. Тем не менее в рыночных условиях хозяйствования такой стабилизации производственных процессов достичь крайне затруднительно, так как стабильных заказов на длительный срок недостаточно, следовательно, загрузка рабочих мест то увеличивается, то уменьшается, а это прямо влияет на потребность в рабочей силе и на ее структуру.

При таких обстоятельствах предприятие вынуждено осуществлять гибкую политику занятости:

- использовать сезонных работников;
- часть рабочих нанимать с ограниченным сроком действия трудового договора (временная занятость);
- на некоторых работах использовать внешних совместителей;
- практиковать аутсорсинг (передача некоторых функций или видов деятельности на выполнение внешними организациями) и аутстафинг (вывод части работников из штата организации-заказчика и зачисление их в штат организации-провайдера);
- привлечение к работе на ограниченный срок работников других организаций на условиях лизинга;
- внедрение мероприятий, которые сдерживают чрезмерную текучесть кадров.

Повышению производительности труда, а следовательно и сокращению потребностей в работниках, способствуют механизация и автоматизация производственных процессов.

Улучшению структуры персонала способствуют мероприятия, связанные с его развитием:

- повышение квалификации;
- овладение другой профессией (переподготовка);
- совмещение профессий и должностей;
- введение форм коллективного труда (формирование творческих команд, объединение рабочих в производственные бригады и т.п.);
- привлечение рядовых работников к обсуждению и решению проблем управления производством (так называемое *партисипативное управление*).

Выводы

Среди всех видов ресурсов, которые используют организации, персоналу принадлежит особая роль, так как это ресурс активный, возобновляемый, способный к саморазвитию, его ценность со временем не уменьшается, а возрастает.

На современном этапе развития рыночной экономики постоянно увеличивается значение интеллекта, знаний, компетентности работников. Персонал превращается в стратегический ресурс организации, в ее главное конкурентное преимущество.

Важными характеристиками персонала являются его количественные параметры и структура. Специалисты различают такие виды численности персонала: проектная, плановая, фактическая (наличная), явочная, учетная (списочная), среднесписочная.

Для определения некоторых характеристик работников используют специальную терминологию: должность, рабочее место, профессия, специальность, образование, производственный опыт, квалификация, компетентность и компетенция, наклонности, способности.

Классификационными признаками структуризации персонала являются: возраст, пол, выполняемые функции, сфера деятельности, срок действия и вид тру-

дового договора, имущественные отношения, профессия, квалификация, стаж работы, образование, гражданство.

Классификатор профессий ДК 003:2010 регламентирует названия профессий и должностей, соответствующие им коды, что упрощает работу службы персонала.

Большая ценность персонала как стратегического ресурса побуждает руководителей организаций тщательно и экономно распоряжаться этим капиталом. Работников в организации не должно быть больше, чем надо, и меньше, чем надо. Следовательно, существует проблема оптимизации персонала по численности и по структурным (качественным) характеристикам.

В рыночной экономике промышленным предприятиям сложно и крайне проблематично уравновесить нестабильную трудоемкость производственной программы, изменчивую численность и непостоянную структуру персонала. Поэтому оптимизация персонала приобретает значение главной цели политики занятости предприятия. Для этого предприятия должны разрабатывать комплексные планы организационно-технических, экономических и социальных мероприятий, в частности, применять гибкую политику занятости, сдерживать чрезмерную текучесть кадров, наращивать инвестиции в развитие персонала, улучшать организацию управления и труда, использовать научно-технические достижения для комплексной механизации и автоматизации производственных и транспортных процессов.

Термины и понятия

Гибкая политика занятости
 Должность
 Знание
 Квалификация
 Компетентность
 Компетенция
 Навыки
 Наклонность
 Образование
 Оптимизация персонала
 Персонал
 Политика занятости организации
 Производственный опыт
 Профессия
 Рабочее место
 Специальность
 Способность
 Структура персонала
 Умение
 Численность персонала:
 — проектная;
 — плановая;
 — фактическая;
 — явочная;
 — учетная (списочная);
 — среднесписочная.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение дефиниции «персонал».
2. Объясните, почему персонал считается стратегическим ресурсом организации.
3. Приведите количественные характеристики персонала.
4. Раскройте понятия:
 - должность и рабочее место;
 - профессия и специальность;
 - образование и производственный опыт;
 - квалификация, компетенция, компетентность;
 - склонность и способность;
 - знания, умения, навыки.
5. Что представляет собой структура персонала?
6. Назовите основные признаки структуризации персонала.
7. Что представляет собой Классификатор профессий?
8. Раскройте содержание понятия «гибкая политика занятости организации».
9. Какими мероприятиями можно оптимизировать численность и структуру персонала предприятий?

Кейс

1. Заданная информация.

СРЕДНЕСПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ за 2009—2011 гг.

Категории персонала	Среднесписочная численность, чел.		
	2009	2010	2011
Персонал основной деятельности, всего	13 751	14 207	14 779
в том числе			
— руководители	935	970	1200
— профессионалы	1038	1040	997
— специалисты	210	263	281
— технические служащие	115	132	167
— рабочие, всего	11 453	11 802	12 134
из них			
заняты в производственных процессах	5605	5370	5121
заняты в обслуживании	3833	4272	4812
заняты на вспомогательных участках	2015	2160	2201

Примечание: Объем реализованной предприятием продукции в 2010 г. по сравнению с 2009 г. увеличился на 7 %, в 2011 г. — возрос на 4,6 % по сравнению с 2010 г.

2. Задача.

2.1. Проаналізувати динаміку змін чисельності персоналу по всіх категоріях (2009 г. — 100 %).

2.2. Оцінити цілеспрямованість здійснених структурних змін в складі персоналу.

2.3. В разі виявлення негативних тенденцій запропонувати заходи по оптимізації чисельності і структури персоналу.

Література для углибокого вивчення

1. *Веснин В.Р.* Практичний менеджмент персоналу : посібник по кадровій роботі / В. Р. Веснин. — М. : Юрист, 1998. — 496 с.
2. *Годована М.П.* Словник-довідник назв осіб за видом діяльності / М. П. Годована ; за ред. Л. В. Туровської. — К. : Наук. думка, 2009. — 176 с. — Бібліогр.: с. 7
3. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010. — К. : Соцінформ, 2010. — 746 с.
4. Управление персоналом. Энциклопедический словарь / [под ред. А. Я. Кибанова]. — М. : Инфра-М, 1998. — VIII, 453 с.
5. Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічний словник : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] ; за ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого. — К. : МАУП, 2006. — 496 с.

Глава 5

СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА

- 5.1. Эволюция развития службы персонала.
- 5.2. Функции и задания современной службы персонала.
- 5.3. Организационная структура и штаты службы персонала.
- 5.4. Взаимосвязи службы персонала с внутренней и внешней средой организации.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Задача.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- причины возникновения и потребности развития службы персонала;
- какие задания стоят перед службой персонала предприятия и за что она отвечает;
- типовые схемы организации службы персонала;
- характер и содержание взаимосвязей службы персонала с внутренней и внешней средой организации;

уметь:

- формировать и уточнять задания службы персонала в организации;
- проектировать структуру службы персонала;
- разрабатывать положения о службе персонала;
- составлять должностные инструкции для работников службы персонала;
- оценивать эффективность связей службы персонала с внутренней и внешней средой организации.

5.1. Эволюция развития службы персонала

Служба персонала — это условное название подразделения или нескольких функциональных подразделений, которые совместно с линейными руководителями активно участвуют в процессе управления персоналом в организации. В малых и средних по числу работников организациях службу персонала может представлять один человек — менеджер по персоналу или инспектор по кадрам.

Во многих источниках используется название «служба управления персоналом». По нашему мнению, такой вариант названия подразделения не согласовывается с его функциями. Дело в том, что это подразделение персоналом непосредственно не управляет, не руководит, не командует, не выдает ни приказов, ни распоряжений. Работниками в организациях управляют руководители подразделений на принципах единоначалия.

В сложном процессе управления персоналом служба персонала выполняет ряд очень важных функций по обслуживанию руководителей всех уровней. Эта служба активно участвует в стратегическом планировании, в разработке эффективной политики управления персоналом, формировании кадрового состава, обучении работников, нормировании и организации труда, в создании эффективных форм и методов вознаграждения работников, в формировании и реализации социальной политики предприятия, в кадровом делопроизводстве и т. п.

История развития индустрии знает времена, когда никаких служб персонала не существовало. Первые промышленные предприятия выросли из мануфактуры. Они были маломощными и малочисленными по количеству работников. На таких предприятиях управленческий аппарат сначала состоял из одного лица — собственника. Он своими силами создавал предприятие, нанимал рабочих, учил их методам работы, определял почасную зарплату, контролировал дисциплину, производительность труда и качество продукции, сам эту продукцию и продавал.

Естественно, что при таком управлении производство было малорентабельным и часто проигрывало более сильным конкурентам, как только они появлялись на рынке.

Постепенно и абсолютно стихийно более мудрые владельцы поняли суть и значение внутрипроизводственного разделения труда, далее, себе в помощь, начали вводить в штат предприятия разные должности помощников. Вначале это были просто надзиратели — служащие, которые контролировали трудовую дисциплину, темп работы исполнителей, качество сделанного. По мере расширения масштабов производства на заводах и фабриках появляются должности бригадиров (старших рабочих), мастеров, помощников мастера, начальников смены и участков.

Благодаря масштабным достижениям первой промышленной революции во второй половине XIX ст. быстрыми темпами происходило перевооружение и строительство новых заводов, фабрик, шахт, железных дорог, пароходов и других индустриальных объектов. Тем не менее огромные инвестиции в механизацию производства часто не увеличивали прибыль владельцев, так как препятствием этому служило архаическое управление.

Владельцы всячески пытались экономить, в том числе и на затратах по содержанию управленческого аппарата. Им не хватало понимания роли управления и руководителей на производстве. В табл. 5.1 показаны отличия в управлении между современными и старыми организациями.

В разногласие с техническими достижениями вступила и неудовлетворительная квалификация работников и руководящего состава. Продолжительный (свыше 10 часов) рабочий день, почасная оплата труда тормозили рост производительности.

Организацию производства и управление им наука прошлого обходила окольным путем, вплоть до того времени, пока за это благородное дело не взялся американский инженер Фредерик Тейлор (1856—1915).

Таблица 5.1

СРАВНЕНИЕ СТАРОЙ И СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ¹

Старая организация	Современная организация
Незначительное количество крупных, отсутствие гигантских организаций	Большое количество чрезвычайно мощных организаций как коммерческих, так и некоммерческих
Сравнительно небольшое число руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена	Большое число руководителей в целом и среднего звена в частности
Управленческая работа не отделялась от неуправленческой	Четко очерченные управленческие подразделения, управленческая работа отделена от неуправленческой
Замещение руководящих должностей часто происходило по праву наследования или захвата силой	Замещение руководящих должностей происходит на основании компетентности с соблюдением законности и порядка
Незначительное число людей, способных принимать важные для организации решения	Большое число людей, способных принимать важные для организации решения
Акцент на приказ и интуицию	Акцент на коллективный труд и рациональность

Ф. Тейлор в совершенстве изучил производство, пройдя все уровни управления — от ученика в механических мастерских до главного инженера крупного металлургического завода. Обладая аналитическим умом, Ф. Тейлор быстро подметил трудности в управлении производством, в организации труда. На предприятиях не было четкого, в современном понимании, планирования производства. А откуда было взяться планированию, если отсутствовало нормирование затрат? Кто должен был заниматься нормированием, планированием, организацией труда, если таких специалистов вообще не существовало на рынке труда?

Во времена Тейлора соотношение между рабочей силой, занятой на производстве, и канцелярскими служащими составляло 25:1. Понятие канцелярии ассоциировалось с главным клерком, высоким креслом и зеленым абажуром. Единственным орудием обработки данных было перо².

Неоценимая заслуга Ф. Тейлора перед человечеством заключается в том, что он первым заложил прочный фундамент в развитие науки управления производством, основав тем самым научный менеджмент. Большинство из того, что мы сегодня знаем и делаем в области управления предприятием, впервые осмыслил, продумал, спроектировал и ввел в практику Ф. Тейлор. Он действовал системно и последовательно, для него мелочей не существовало. Он хорошо понимал, что большие проблемы нередко прячутся в ворохе деталей. Перечислим основные составляющие Тейлоровой системы научного управления предприятием:

- создание мощного аппарата управления предприятием;
- точные расчеты всех необходимых ресурсов;
- четкое нормирование труда;
- переход от поденной оплаты к начислению основной зарплаты и премий за выполнение обоснованных нормированных заданий (уроков);

¹ Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. — М. : Дело ЛТД, 1994. — С. 63.

² Курс для высшего управленческого персонала. — М. : Экономика, 1970.

- профессиональный подбор и обучение работников передовым методам труда;
- совершенствование технологии производства на базе более новых машин, станков, инструментов;
- точный учет всего, что происходит на предприятии;
- стандартизация всей документации;
- детальные инструкции каждому работнику;
- отчетность снизу доверху;
- жесткий контроль за производством.

Главную роль в системе управления предприятием Ф. Тейлор уделял специальному расчетному бюро — мозговому центру всей организации. Это бюро имело целью заранее все исследовать, измерить, рассчитать и разработать план рационализации всего дела. Бюро определяет, как следует организовать мастерские, как согласовать их деятельность, каким должен быть технический аппарат и все оборудование, мощность станков, выбор инструментов, распределение обязанностей между всеми рабочими и служащими, приемы их работы, способы оплаты труда, какими должны быть формы бланков и отчетности и т. п. Иными словами, *главная задача бюро* — заранее и во всех подробностях «спроектировать все производство во времени и в деньгах»¹.

Как видим, в системе Тейлора появилось несколько важных функций управления предприятием, которые выполняли специально подготовленные исполнители. В наше время таких специалистов называют профессионалами службы персонала, или менеджерами персонала.

Специалисты по менеджменту считают, что современная наука управления организациями ведет свой отсчет с 1911 г., когда Ф. Тейлор опубликовал свою книгу *«Принципы научного управления»*.

В США первых администраторов по персоналу называли общественными секретарями, в Англии — секретарями благополучия. Функции таких специалистов сводились вначале к контролю за условиями труда, устройству школ и больниц для рабочих, противостоянию созданию на предприятиях профсоюзных организаций.

Приблизительно на рубеже XIX и XX ст. на предприятиях стали появляться отделы кадров, которые, кроме вопросов найма и учета личного состава, привлекались администрацией к урегулированию споров и конфликтов между собственником и нанимаемым персоналом.

В 30-х годах XX ст. профсоюзное движение превратилось в мощную силу, способную организовывать широкомасштабные забастовки, бойкоты и даже вооруженные стычки с работодателями. На многих предприятиях появились должности директора или администратора по персоналу.

В этот период получило широкое распространение заключение коллективных договоров между администрацией предприятий и профсоюзами.

В. Ленин высоко оценил научно-практические достижения Ф. Тейлора, и в 1918 г. призывал, в частности, к тому, что «следует начать в России изучение и преподавание системы Тейлора, ее систематическое испытание и приспособ-

¹ Научная организация труда и управления / [под ред. А. Н. Щербаня]. — М. : Экономика, 1965. — С. 167.

ление»¹. Впрочем, по идеологическим соображениям В. Ленин не удержался и обозвал систему Ф. Тейлора «утонченным зверством буржуазной эксплуатации».

Ленинский тезис относительно «утонченного зверства» системы Тейлора дальнейшей практикой не был подтвержден. Еще в начале XX ст. Генри Форд первым ввел восьмичасовой рабочий день, заработную плату установил на уровне 6 долларов в день, организовал производство настолько дешевых автомобилей, что простой рабочий за несколько месяцев мог накопить сумму, достаточную для приобретения легковой машины. Г. Форда никто не принуждал брать на работу людей с ограниченными возможностями. Тем не менее на его заводах на простых работах были заняты «670 безногих рабочих, 2637 одноруких, двое безруких, 715 лиц с одной ампутированной кистью руки и 10 абсолютно слепых людей»². И последователей у Г. Форда было много.

Несмотря на ленинские установки изучать все, что есть прогрессивного в капиталистическом опыте управления и организации труда, за все годы существования Советского Союза в этом вопросе было сделано чрезвычайно мало.

Вместе с тем, много усилий и ресурсов расходовалось на критику, а точнее — поношение «буржуазных» экономических теорий и практики управления.

В Украинской Советской Энциклопедии есть статьи о Б. Тейлоре — английском математике, и Д. Тейлоре — английском ученом в области механики. Для Фредерика Тейлора — основателя науки управления — места не нашлось. Есть статья «Тейлоризм», но ее содержание сведено к поверхностному описанию установления норм труда на основе хронометража. Не обошлось здесь и без ленинской ложки дегтя. Цитируем по тексту УСЭ: «Называя систему Тейлора «"научной"» системой выжимания пота», новейшим приемом эксплуатации рабочего, порабощение человека машиной, В. И. Ленин подчеркивал, что эта система направлена на то, "чтобы выжимать из рабочего втрое больше труда в течение того же рабочего дня"»³.

Термин «менеджмент» в советское время также был непопулярен. УСЭ такой статьи не содержит. Впрочем, в 6-м томе есть статья «Менеджеризм» — «буржуазная теория управления капиталистическим производством, а также социологическое учение, являющееся составной частью современной буржуазной идеологии, которая пытается использовать достижения научно-технического прогресса для идеологической защиты современного капитализма»⁴. Иными словами, вместо разъяснения сути прогрессивного явления советскому человеку, лишенному доступа к первоисточникам, преподносилось многословное, но непонятное ругательство. В данном случае УСЭ вместо распространения научных знаний подменяла их примитивной дезинформацией.

Только в последние годы существования Советского Союза благодаря реформаторским усилиям М. С. Горбачёва было разрешено изучать опыт западных стран и фирм в области управления, а с обретением Украиной независимости появились первые бизнес-школы, увидели свет переводы американских, британских, канадских, германских учебников и монографий по менеджменту, управлению персона-

¹ Ленин В.И. Полн. собр. соч. / В. И. Ленин. — М., 1970. — Т. 36. — С. 189-190.

² Управление человеческими ресурсами / [под ред. М. Пула, М. Уорнера]. — СПб. : Питер, 2002. — С. 495.

³ Украинская Советская Энциклопедия. — К., 1984. — Т. 11. Кн. 1. — С. 87.

⁴ Украинская Советская Энциклопедия. — К., 1981. — Т. 6. — С. 418.

лом, по организационному поведению и т. п. Начали выходить в Украине и профессиональные журналы на эту тематику. В связи с тем что на рынке труда возникла потребность в специалистах по управлению персоналом, высшая школа со середины 90-х годов начала подготовку специалистов по менеджменту, управлению персоналом и экономике труда по образовательно-квалификационным уровням бакалавр, специалист, магистр. Решающую роль в этом деле сыграл Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана.

С приходом в Украину иностранного капитала при организациях стали создавать службы персонала по западному образцу. Правда, на многих предприятиях с государственной формой собственности до сих пор сохраняется традиционная для советской индустрии структура подразделений, причастных к управлению персоналом. Отдел кадров подчиняется напрямую генеральному директору или его заместителю по кадрам и быту, отдел организации труда и заработной платы — генеральному директору или его заместителю по экономике; отдел подготовки кадров и отдел охраны труда — главному инженеру. Такая распыленность сил усложняет разработку эффективной стратегии и политики управления персоналом, что в результате тормозит всю экономику.

Объективности ради следует сказать, что в кризисные 90-е в первую очередь сокращали штаты в службах персонала. Многочисленные предприятия остались без нормировщиков, экономистов в цехах, специалистов по подготовке кадров и др. Огромный объем функций по управлению персоналом был сведен к примитивному кадровому делопроизводству.

Нашим предпринимателям следовало бы позаимствовать опыт американских компаний в вопросе концентрации функций по управлению персоналом в одном органе — службе персонала. В табл. 5.2 показано, какие функции возлагаются на службу персонала и та часть предприятий, в которых эти функции выполняет именно данное подразделение.

Таблица 5.2

ВЫПОЛНЕНИЕ ФУНКЦИЙ СЛУЖБОЙ ПЕРСОНАЛА В АМЕРИКАНСКИХ ФИРМАХ
(% от общего числа обследованных предприятий)¹

Функции	Процент предприятий от общего числа обследованных
1. Подбор и наем персонала	95
2. Организация заработной платы	82
3. Организация других видов вознаграждения	90
4. Вопросы техники безопасности	72
5. Социологические исследования	65
6. Анализ производительности труда	41
7. Организация соцкультбыта	70
8. Разработка оргструктур управления	69
9. Посредничество администрации в отношениях с профсоюзами	78
10. Подготовка, повышение квалификации и развитие персонала	83

¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда / Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Экзамен, 2001. — С. 44-45.

5.2. Функции и задания современной службы персонала

Управление персоналом — это стратегически важная для предприятия, комплексная и трудоемкая функция управления.

Субъектами выполнения этой функции являются руководители всех уровней управления и служба персонала. Обязанности между этими субъектами четко разграничены:

- решения по вопросам найма на работу новых работников, их обучения, загрузки работой, организации труда, оценки и стимулирования принимают и контролируют руководители в пределах полномочий каждого;

- служба персонала обеспечивает руководителей необходимой для принятия решений информацией — проектами приказов, распоряжений, планов, графиков, положений, нормативов, стандартов, инструкций, статистических отчетов; предоставляет юридические, консультационные, учебные услуги; выполняет разнообразные расчеты, обоснования; проводит социологические исследования; представляет предприятие в отношениях с внешними организациями в рамках делегированных полномочий.

Общую трудоемкость управления персоналом точно подсчитать сложно, однако понятно, что она очень велика. Это годовые затраты рабочего времени всех работников службы персонала, почти все затраты рабочего времени мастеров, несколько меньше — старших мастеров, начальников смен и участков и так далее по иерархии линейного управления. Значительный объем работ по управлению персоналом также выполняют экзаменационные, квалификационные, аттестационные, сертификационные комиссии, учебные подразделения.

Чтобы этот громадный объем работ выполнялся качественно и своевременно, комплексную функцию управления персоналом подвергают декомпозиции, то есть разделяют на функции (задания) меньшей трудоемкости, выполнение которых поручают конкретным подразделениям и исполнителям. Это дает возможность подразделениям и работникам специализироваться на ограниченном круге взаимосвязанных задач, профессионально их выполнять и нести персональную ответственность.

Функция — понятие неконкретное, четко не определенное ни по структурному, ни по содержательному, ни по количественному измерению. Количество функций по управлению организацией, конкретное их наполнение заданиями определяет высшее руководство. Функции можно объединять в комплексы и, наоборот, одну сложную функцию можно поделить на части. Это зависит от масштабов организации, финансовых и штатных возможностей, традиций, особенностей корпоративной культуры, в конце концов — от компетентности руководства.

Анализ хозяйственной практики свидетельствует, что, как правило, успешные большие предприятия избегают укрупнения управленческих функций, скорее делают их более узкими. Если субъект управления (отдел, сектор или исполнитель) имеет ограниченный круг заданий, он ими овладевает в совершенстве, не допускает ошибок, работает уверенно и продуктивно.

Средние и малые предприятия имеют ограниченные финансовые и штатные возможности, поэтому вынужденно прибегают к укрупнению управленческих функций, от некоторых вообще отказываются, что отрицательно влияет на качество управления.

В контексте функционального разделения труда каждую управленческую функцию разбивают на несколько функциональных заданий.

Состав основных функций и заданий службы персонала представлен в табл. 5.3.

Таблица 5.3

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ И ЗАДАНИЯ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

Функции	Функциональные задания
1. Формирование и развитие стратегии, политики управления персоналом и корпоративной культуры	Разработка стратегии управления персоналом Формирование политики управления персоналом Подготовка мероприятий по развитию стратегии и политики управления персоналом Развитие корпоративной культуры Мониторинг эффективности управления персоналом
2. Учет и анализ персонала	Ведение кадровой документации Учет движения персонала Учет отработанного времени Количественный анализ персонала Качественный анализ персонала
3. Планирование в управлении персоналом	Планирование: — трудоемкости производственной программы; — численности персонала; — производительности труда; — затрат на персонал; — социального развития организации
4. Обеспечение потребностей организации в компетентном персонале	Анализ работ и рабочих мест Описание работ Разработка должностных инструкций, паспортов должностей, квалификационных карт, карт компетенций Маркетинг рынка труда и рынка образовательных услуг Организация профессионального подбора работников на вакантные рабочие места Заключение трудовых договоров Адаптация новых работников
5. Развитие персонала	Определение потребностей организации в обучении работников Организация обучения работников Формирование кадрового резерва организации Управление трудовой карьерой
6. Организация и обслуживание рабочих мест	Планировка рабочих мест Оснащение рабочих мест средствами труда Комплексное обслуживание рабочих мест Организация информационного обеспечения рабочих мест

Функции	Функциональные задачи
7. Оценка работников	Текущая оценка Регулярная плановая оценка Аттестация работников Сертификация работников
8. Мотивирование работников	Проектирование и внедрение эффективных программ и методов мотивирования активного трудового поведения
9. Регулирование трудовой деятельности подразделений и работников	Нормирование труда Регламентирование деятельности подразделений Регламентирование деятельности работников Управление рабочим временем Управление процессами движения персонала Внедрение эффективных методов руководства работниками
10. Управление охраной труда	Анализ условий труда, состояния охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности в организации Разработка и внедрение мероприятий по улучшению условий труда, индивидуальной и коллективной защиты работников Предоставление работникам средств компенсации влияния неблагоприятных условий труда
11. Управление трудовым поведением работников	Создание и организация деятельности рабочих групп Управление конфликтами и социально-психологическим климатом Организация воспитательных мероприятий Использование дисциплинарных процедур
12. Управление социальной сферой организации	Создание и развитие социальной инфраструктуры Организация социальной защиты работников Развитие социального партнерства
13. Юридическое обслуживание	Правовое регулирование трудовых отношений Согласование распорядительных документов Предоставление юридических консультаций работникам
14. Мониторинг эффективности управления персоналом	Комплексный анализ и оценка эффективности управления персоналом по показателям деятельности организации Оценка эффективности затрат на частичные процессы управления персоналом

Каждая функция, каждое функциональное задание в документальной форме закреплены за конкретными исполнителями — подразделениями и работниками. Такими документами являются положения — для регламентирования деятельности структурных подразделений, и должностные инструкции — для профессионалов, специалистов и технических служащих.

5.3. Организационная структура и штаты службы персонала

Организационная структура управления социальными объектами представляет собой совокупность взаимосвязанных органов, наделенных полномочиями принимать управленческие решения, организовывать и контролировать их выполнение (линейное управление), а также функциональных подразделений, которые выполняют штабные функции (функциональное управление). Служба персонала принадлежит именно к органам функционального управления.

Организационная структура службы персонала — это совокупность взаимосвязанных функциональных подразделений, объединенных единой целью: всемерно содействовать достижению корпоративных целей организации и повышению качества трудовой жизни работников.

Организационная структура службы персонала должна быть адекватной организационной структуре предприятия. На крупных предприятиях финансовые и штатные возможности позволяют сформировать разветвленную, четко структурированную службу персонала, способную эффективно выполнять все функции и задания, приведенные в табл. 5.2. По такой модели организованы службы персонала в крупных западных компаниях¹ (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Приблизительная схема организационной структуры службы персонала западной компании

В средних по численности работников организациях целесообразно некоторые функции управления персоналом объединять. В таком случае самостоятельных подразделений будет меньше, но функциональные задания должны

¹ Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием организации : учеб. пособие / К. Э. Оксинайд. — М. : Флинта: МПСИ, 2007. — С. 115.

выполняться обязательно, если не отдельными подразделениями, то специально уполномоченными специалистами в составе интегрированных подразделений.

Малые предприятия не в состоянии содержать большой штат специалистов по управлению персоналом, поэтому они ограничиваются наиболее необходимым: кадровое делопроизводство возлагается на секретаря или бухгалтера, а оперативные вопросы управления персоналом решает собственник или делегирует их менеджеру.

В Советской Украине служб персонала, в их современном понимании, не было. На крупных предприятиях существовали отделы: кадров, организации труда и заработной платы, подготовки кадров и охраны труда. Эти подразделения подчинялись разным руководителям на уровне заместителей директора предприятия. Координация деятельности подразделений отсутствовала, к обсуждению вопросов стратегии развития их не привлекали, так как стратегические вопросы решались в министерских кабинетах, а не на предприятиях.

Из-за того, что советская система высшего и среднего специального образования не выпускала ни менеджеров, ни специалистов по управлению персоналом, в перечисленных выше подразделениях работали преимущественно инженеры, техники, а отделы кадров возглавляли офицеры запаса, бывшие учителя, изредка юристы. Такая ситуация до сих пор сохраняется на многих государственных предприятиях. Единственное, что изменилось в них, — это тотальное сокращение штатов и ликвидация некоторых подразделений. Хорошо, если сохранились по одной должности инженера по подготовке кадров и инженера по охране труда. Функции отдела кадров сведены только к кадровому делопроизводству.

Начиная с 90-х годов XX ст. в Украине стали появляться частные предприятия, акционерные общества, коммерческие банки, страховые компании, другие организации с негосударственной формой собственности. Руководители многих таких организаций после ознакомления с опытом американского, западноевропейского и японского менеджмента начали и у себя вводить элементы бизнес-администрирования, в том числе создавать современные службы персонала.

Структура и штаты служб персонала определяются руководством организаций самостоятельно с учетом:

- масштабов и сложности производства;
- наличия территориально отдаленных структурных подразделений;
- общей численности персонала;
- финансовых возможностей;
- понимания высшим руководством роли службы персонала в системе управления организацией.

Отделы кадров, отделы организации труда и заработной платы, отделы подготовки кадров советского образца были преимущественно обычными исполнителями приказов и распоряжений дирекции. Вопросы политики предпринимательства, стратегии организации их не волновали. Собственно, о предпринимательстве вообще речь не шла, так как предприятия выполняли планы, основные показатели которых определялись в министерствах отраслевого управления.

В условиях рыночной экономики предприятие является автономным и самоуправляющимся. Оно самостоятельно определяет свою миссию, цели, стратегию, ресурсы, темпы развития и т. п. В связи с тем что в условиях жесткой конкуренции персонал превращается в стратегический ресурс, со статусом

главного конкурентного преимущества, существенно увеличивается значение и роль службы персонала.

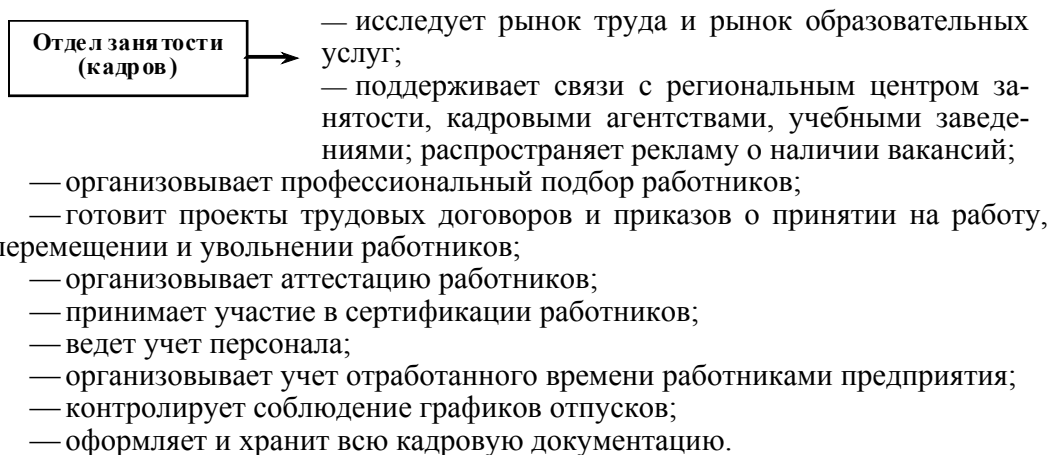
Все подразделения службы персонала должны подчиняться одному лицу — директору по персоналу. В акционерных обществах директор по персоналу подчиняется непосредственно генеральному директору, одновременно будучи членом правления общества. Этим утверждается высокий статус службы персонала, а директор по персоналу вместе с другими членами совета директоров отвечает за развитие всей организации, участвует в обсуждении и принятии важнейших вопросов стратегического развития. Специалистов службы персонала также привлекают к обсуждению и к подготовке ответственных решений по общей стратегии развития организации, стратегии управления персоналом, политике управления персоналом, к другим важным вопросам функционирования организации.

Конкретное название интегрированной службы персонала, название его структурных частей должны быть лаконичными и адекватными назначению этих подразделений. К сожалению, авторы таких названий не всегда придерживаются этого простого правила. Например, распространен вариант, содержащий слова «по работе с персоналом» (Департамент по работе с персоналом — Национальный банк Украины; Управление по работе с персоналом — Банк «Надра»). Хотя работы с персоналом как таковой нет, потому что персонал не является предметом труда кого-либо.

В АЭК «Киевэнерго» службу персонала называли Департаментом кадровой и социальной политики. Любую политику определяют и делают достоянием гласности единожды и на длительное время, изредка ее корректируют, но не изменяют каждый день, поэтому такое название не отвечает задачам и содержанию деятельности департамента.

Понятие «кадры» на уровне организации уже, чем понятие «персонал». В состав кадров не входят ученики предприятия, временные и сезонные работники, неквалифицированные рабочие. В настоящее время, когда есть Государственная служба занятости, региональные центры занятости, отдел кадров организации логически и оправданно следует называть отделом занятости, что полностью отвечает его функциональным задачам.

На рис. 5.2 приведена модель современной службы персонала крупного промышленного предприятия, разработанная авторами с учетом мирового и отечественного опыта.



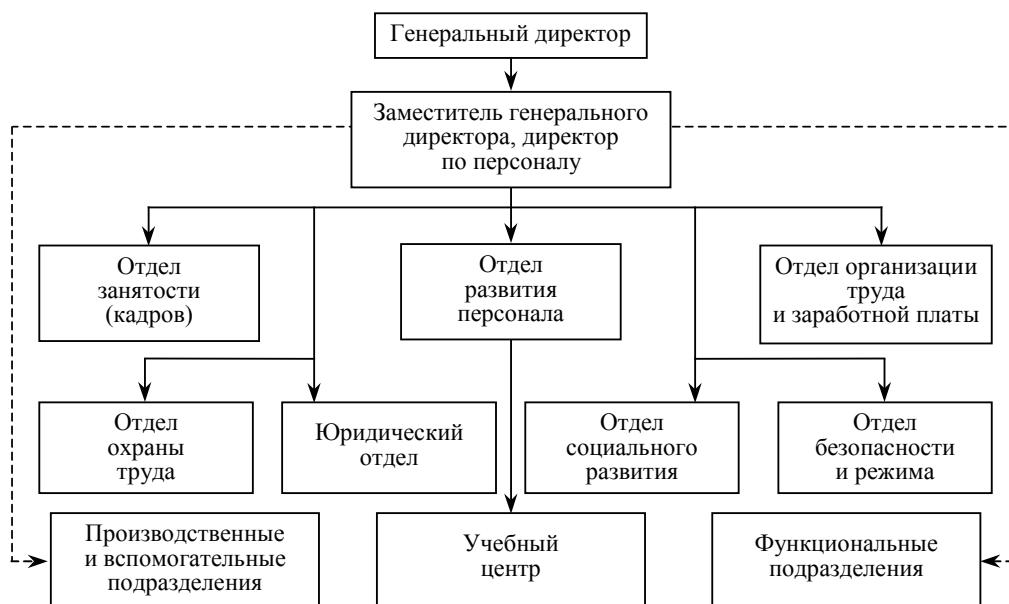


Рис. 5.2. Модель современной службы персонала крупного промышленного предприятия:

—> прямое подчинение;

---> методическое руководство

- Отдел развития персонала** — организует производственную и социальную адаптацию новых работников;
- изучает и обобщает потребности структурных подразделений в обучении работников;
 - участвует в разработке бюджета развития персонала;
 - участвует в составлении планов и программ обучения работников;
 - организует и контролирует процессы обучения работников;
 - участвует в формировании кадрового резерва;
 - организует обучение кадрового резерва;
 - организует обучение по программам сертификации работников;
 - участвует в присвоении работникам должностных категорий и квалификационных разрядов;
 - анализирует эффективность применяемых форм и методов обучения работников;
 - поддерживает связи с внешними поставщиками образовательных услуг.

- Отдел организации труда и заработной платы** — осуществляет нормирование работ;
- ведет учет трудоемкости продукции;
 - участвует в разработке проектов планов по численности персонала, производительности труда, фонду оплаты труда и другим затратам на персонал, анализирует уровень выполнения этих планов;
 - участвует в разработке мероприятий по уменьшению трудоемкости продукции;

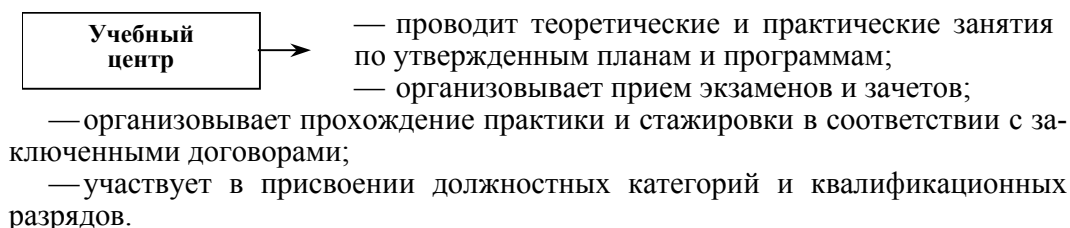
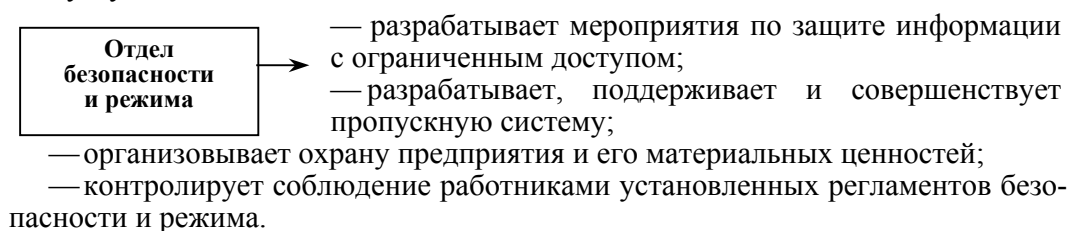
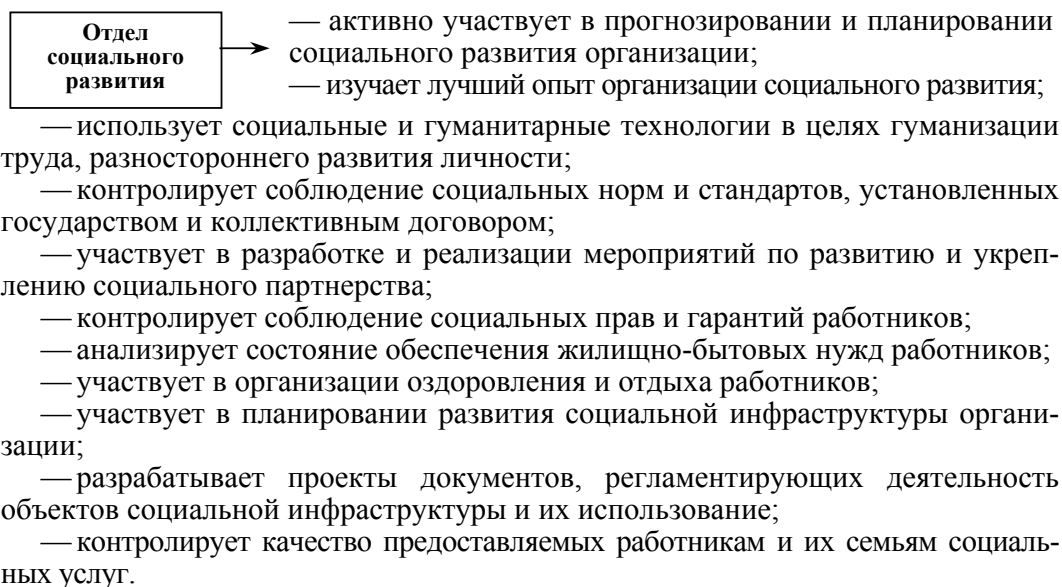
- контролирует соотношение показателей роста производительности труда и средней заработной платы;
- готовит проекты штатного расписания для структурных подразделений и контролирует их соблюдение;
- определяет лимиты численности рабочих для структурных подразделений и контролирует их соблюдение;
- готовит предложения по применению тарифных сеток, тарифных ставок, должностных окладов, расценок, доплат и надбавок;
- готовит проекты положений о текущем и итоговом премировании работников, о вознаграждении за выслугу лет;
- готовит предложения по формированию компенсационных пакетов для разных категорий персонала;
- контролирует соотношение показателей сложности работ и квалификационных разрядов работников;
- участвует в разработке мероприятий по совершенствованию организации труда на рабочих местах;
- участвует в разработке положений об организации трудового соревнования и определении победителей;
- представляет администрацию в переговорах с профкомом на этапе подготовки проекта коллективного договора.

**Отдел охраны
труда**

- изучает условия труда в подразделениях предприятия и их влияние на здоровье и трудоспособность работников;
- организует проведение аттестации рабочих мест по условиям труда;
- проводит обучение работников по вопросам охраны труда и техники безопасности;
- готовит проекты приказов об обеспечении работников средствами индивидуальной и коллективной защиты от неблагоприятных условий труда и контролирует их соблюдение;
- контролирует обеспечение работников лечебно-профилактическим питанием и предоставление других компенсаций за работу в тяжелых и вредных условиях труда;
- принимает участие в планировании мероприятий по улучшению условий труда, сокращению случаев травматизма и профзаболеваний, контролирует их выполнение;
- участвует в расследовании несчастных случаев на производстве.

**Юридический
отдел**

- предоставляет юридические консультации администрации и работникам предприятия;
- контролирует соблюдение норм действующего законодательства и актов органов государственного управления в деятельности предприятия;
- согласовывает коммерческие контракты, трудовые договоры и прочие важные документы предприятия;
- информирует администрацию и работников предприятия об изменениях в действующем законодательстве и введении новых нормативно-правовых актов;
- защищает интересы предприятия в судах и других внешних организациях.



На предприятиях с ограниченными финансовыми возможностями некоторые функции управления персоналом объединяют, что позволяет укрупнить подразделения службы персонала.

Профессиональный состав и штаты службы персонала зависят от различных факторов: общей численности персонала, организационной структуры предприятия, вида его деятельности, стадии развития, уровня компьютеризации управленческих процедур и т. п. Такая зависимость усложняет оптимизацию штатов службы персонала.

В разных исследованиях содержится крайне противоречивая информация относительно численности работников службы персонала. По данным С. В. Шекшни, на одного специалиста службы персонала может приходиться от 30 до 2 тыс. работников организации¹. В Советском Союзе, например, на

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. — М. : Интел-Синтез. — С. 69.

одного специалиста отдела кадров приходилось приблизительно 100—150 работающих на предприятии.

В Украине приказом Министерства труда и социальной политики от 18 декабря 2003 г. № 341 утверждены Межотраслевые нормативы численности работников, занятых подбором, расстановкой, повышением квалификации (переподготовкой) и учетом кадров.

Этот документ содержит:

- перечень основных заданий работников, занятых подбором, расстановкой, повышением квалификации (переподготовкой) и учетом кадров;
- нормы затрат времени на выполнение конкретных работ (процедур) в границах определенных заданий;
- эмпирические формулы для расчета численности работников;
- значения поправочных коэффициентов;
- таблицы нормативов численности работников кадровой службы, рассчитанные с использованием экономико-математических методов.

Примеры некоторых норм затрат времени приведены в табл. 5.4.

Таблица 5.4

ПРИМЕРЫ НОРМ ЗАТРАТ ВРЕМЕНИ РАБОТНИКАМИ ОТДЕЛА КАДРОВ

Название работы (процедуры)	Единица объема работы	Время на единицу объема работы, чел.-час
1. Оформление документации во время принятия на работу:		
1.1. руководителей, профессионалов, специалистов, технических служащих	Один работник	0,74
1.2. государственных служащих	Один работник	0,84
1.3. рабочих	Один рабочий	0,46
2. Оформление документации в случае увольнения с работы	Один работник	0,45
3. Оформление новой трудовой книжки или ее дубликата	Одна книжка	0,11
4. Запись в трудовую книжку сведений о работе, о поощрениях и награждениях	Одна запись	0,07
5. Оформление документов для работников, которые выходят на пенсию	Одна справка	3,30

Нормативная численность работников, занятых подбором, расстановкой, повышением квалификации (переподготовкой) и учетом кадров $Ч_k$, определяется по формуле

$$Ч_k = \frac{T_3}{\Phi} K_n,$$

где T_3 — общая трудоемкость типового состава работ за год, чел.-час.;

Φ — годовой фонд рабочего времени одного работника, ч;

K_n — коэффициент, учитывающий запланированные невыходы работников (отпуск, по болезни и пр.). Для нормальных условий труда K_n равняется приблизительно 1,15.

Общая трудоемкость типового состава работ T_o определяется по формуле

$$T_o = \sum_1^n T,$$

где T — годовая трудоемкость типового состава работ, чел.-час.;

n — количество видов выполняемых работ.

Годовая трудоемкость типового состава работ T определяется по формуле

$$T = H_i \cdot V_i,$$

где H_i — затраты времени на выполнение типового состава работ, чел.-час.;

V_i — объем выполняемых за год работ типового состава.

Нормативную численность работников отдела кадров и отдела развития персонала $Ч_k$ можно рассчитать по эмпирической формуле

$$Ч_k = 0,047 \cdot P_o^{0,58} \cdot N^{0,09},$$

где P_o — общая численность персонала на предприятии, чел.;

N — количество структурных подразделений.

В прил. 4 приведена таблица нормативов численности работников отдела кадров и отдела развития персонала в зависимости от величин факторов-аргументов. Если величины факторов-аргументов предприятия отличаются от приведенных в прил. 4, то нормативную численность работников можно рассчитать методом экстраполяции или по приведенной ниже формуле.

Впрочем, в любом случае расчетную численность работников следует скорректировать на поправочные коэффициенты, которые учитывают:

- удельный вес работ, выполняемых на компьютере, K_k ;
- объем работ по учету военнообязанных работников K_b ;
- интенсивность движения кадров $K_{и}$.

В таком случае формула расчета общей численности работников отделов кадров и развития персонала $Ч_{кз}$ приобретает вид

$$Ч_{кз} = Ч_k \cdot K_k \cdot K_b \cdot K_{и}.$$

Величины этих коэффициентов приведены в табл. 5.5.

Для расчета численности работников отдела организации труда и заработной платы $Ч_{от}$ можно использовать формулу¹

$$Ч_{от} = 0,333 + 0,0045Ч_{пп} + 0,0016Ч_{рс},$$

где $Ч_{пп}$ — среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел.;

$Ч_{рс}$ — численность рабочих-сдельщиков, чел.

¹ Савкова С. Расчет нормативной численности профессионалов, специалистов и технических служащих на предприятии / С. Савкова, Ю. Спасенко // Справочник экономиста. — 2005. — № 6.

Таблица 5.5

ПОПРАВОЧНЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЛЯ РАСЧЕТА НОРМАТИВНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛОВ КАДРОВ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Коэффициенты	Показатели, которые учитываются поправочными коэффициентами	Величины показателей, которые учитываются, %	Величины поправочных коэффициентов
K_k	Удельный вес работ, выполняемых на компьютере	до 20	1,05
		до 30	1,00
		более 30	0,95
K_v	Удельный вес численности военнообязанных в общей численности работников	—	0,90
		до 15	0,95
		до 25	1,00
		до 35	1,05
		более 35	1,10
K_{ii}	Удельный вес численности принятых (уволенных) работников в общей численности персонала	до 20	1,00
		до 35	1,05
		до 45	1,10

Для определения численности работников отдела охраны труда применяют такие методы¹. На производственных предприятиях с количеством работников от 51 до 500 включительно (в непроизводственных организациях от 101 до 500) достаточно одной должности инженера по охране труда. Если численность персонала превышает 500 чел., то количество работников отдела охраны труда $Ч_{ох}$ рассчитывают по формуле

$$Ч_{ох} = 2 + \frac{Ч_{пп} \cdot K_{вр}}{\Phi},$$

где $K_{вр}$ — коэффициент, учитывающий уровень вредности и опасности производства;

Φ — эффективный годовой фонд рабочего времени специалистов по охране труда равняется 1820 ч с учетом отпусков, невыходов на работу по болезни и пр.;

$$K_{вр} = 1 + \frac{Ч_{вр} + Ч_о}{Ч_{пп}},$$

где $Ч_{вр}$ — численность работников, занятых на работах с вредными веществами;

$Ч_о$ — численность работников, занятых на участках с повышенной опасностью.

¹ Керб Л.П. Основи охорони праці : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Л. П. Керб. — К. : КНЕУ, 2001. — С.169-170.

При формировании подразделений службы персонала надо иметь ввиду, что если объем работ соответствует численности работников до 5, то создавать отдел нецелесообразно, это может быть сектор, бюро или группа. Хорошо управляемый отдел — это 5-10 работников. Если есть три и более отделов, то их можно объединить в управление.

5.4. Взаимосвязи службы персонала с внутренней и внешней средой организации

Статус службы персонала в системе внутрипроизводственного разделения труда обязывает ее активно сотрудничать со всеми структурными подразделениями, с высшим руководством организации и руководителями линейного управления. Это сотрудничество осуществляется преимущественно через организационное взаимодействие и информационную коммуникацию.

Взаимосвязи службы персонала с внутренней средой организации настолько разнообразны, многовекторны и трудоемки, что детально их все рассмотреть в сжатых рамках учебника невозможно, поэтому ограничимся несколькими примерами.

Пример 1

Профессиональный подбор работников на вакантные рабочие места

На должности с невысокой квалификацией (завхоз, охранник, дворник и т. п.) отдел занятости самостоятельно подбирает людей из числа претендентов и оформляет соответствующие документы.

В процессе отбора на ответственные, ключевые должности (специалист, профессионал, руководитель) отдел занятости тесно сотрудничает с руководителями соответствующих подразделений, уполномоченными принимать окончательные решения. При этом вся организационная работа, оформление документов на всех этапах подбора кадров возлагается на отдел занятости.

Пример 2

Развитие персонала

За организацию обучения (повышения квалификации, переподготовки кадров и т. п.) отвечает отдел развития персонала вместе с учебным центром. Определение потребностей в обучении, необходимых для этого средств осуществляют совместно линейные руководители, отдел развития персонала, финансовый отдел. Оценку знаний и практических навыков, присвоение квалификационных разрядов и должностных категорий проводят экзаменационные, квалификационные, сертификационные и другие комиссии, состав которых утверждает высшее руководство организации.

Пример 3**Нормирование труда**

Без преувеличения можно сказать, что экономика предприятия в значительной мере зависит от состояния нормирования труда и качества норм. Здесь ведущая роль принадлежит двум службам: отделу главного технолога и отделу организации труда и заработной платы. Технологи проектируют технологические процессы, составляют пооперационные (подетальные) технологические карты, определяют продолжительность основного (машинного) времени. Нормы затрат времени, нормы выработки и обслуживания разрабатывают нормировщики, они же ведут учет трудоемкости.

Пример 4**Аттестация рабочих мест по условиям труда**

Аттестацию рабочих мест осуществляет специальная комиссия, состав которой утверждается приказом генерального директора. Всю подготовительную работу, оформление документации выполняет отдел охраны труда. Его работники участвуют в проведении аттестации в качестве членов аттестационной комиссии.

Пример 5**Соблюдение норм действующего законодательства в деятельности предприятия**

Ключевая роль в этом деле принадлежит юридическому отделу, но самостоятельно он ничего не сделает, если не будет контактировать с разработчиками внутренней нормативной документации, с высшим руководством организации.

Пример 6**Прогнозирование и планирование социального развития**

Принципиальные решения в вопросах социального развития, в том числе по поводу расходования финансовых и материальных ресурсов, совместно принимают высшее руководство и профком предприятия. Отдел социального развития готовит предложения, ведет документацию, осуществляет контроль за выполнением планов.

Пример 7**Защита информации с ограниченным доступом**

Для выполнения этой задачи отдел безопасности и режима взаимодействует с высшим руководством организации, руководителями функциональных подразделений и с информационно-вычислительным центром.

Контакты службы персонала с внешней средой не являются постоянными, они происходят в случаях острой необходимости. Основными субъектами, с которыми служба персонала поддерживает информационные связи, являются:

- региональный орган государственной статистики;
- региональный центр занятости;
- учебные заведения разного назначения (колледжи, профессионально-технические училища, университеты, бизнес-школы и др.);
- кадровые агентства, рекрутинговые компании;
- консалтинговые компании, специализирующиеся на проблематике управления персоналом.

Выводы

Возникновение, становление и развитие службы персонала имеют долгую и непростую историю. Этот процесс значительно ускорился со времени, когда Ф. Тейлор первым в США и в мире ввел научное управление промышленным производством.

Уже в Тейлоровой системе управления предприятием появилось несколько важных функций, которые выполняют специально подготовленные работники. Теперь их называют профессионалами службы персонала, или менеджерами по персоналу.

Управление персоналом — это стратегически важная для предприятия, комплексная и довольно объемная функция. Субъектами выполнения этой функции являются линейные руководители и работники службы персонала. Обязанности между этими субъектами четко разграничены.

Общая трудоемкость управления персоналом очень велика. Чтобы этот объем работ выполнялся качественно и своевременно, комплексную функцию управления персоналом делят на части с меньшей трудоемкостью, выполнение которых поручают специализированным подразделениям.

К основным функциям управления персоналом на предприятиях принадлежат:

- формирование и развитие стратегии, политики управления персоналом и корпоративной культуры;
- учет и анализ персонала;
- планирование в управлении персоналом;
- обеспечение потребностей организации в компетентном персонале;
- развитие персонала;
- организация и обслуживание рабочих мест;
- оценка работников;
- мотивирование работников;
- регулирование трудовой деятельности подразделений и работников;
- управление охраной труда;
- управление трудовым поведением работников;
- управление социальной сферой организации;
- юридическое обслуживание.

Для удобства выполнения и специализации исполнителей каждую функцию расчленяют на функциональные задания. Функции и задания закрепляют за конкретными подразделениями и исполнителями.

На крупных промышленных предприятиях такими подразделениями могут быть:

- отдел занятости (кадров);
- отдел развития персонала;
- отдел организации труда и заработной платы;
- отдел охраны труда;
- юридический отдел;
- отдел развития социальной инфраструктуры;
- отдел безопасности и режима;
- учебный центр.

Чтобы все эти подразделения работали во взаимодействии и скоординированно, их подчиняют одному руководителю — директору по персоналу, который одновременно является и заместителем генерального директора, и членом правления.

Структуру службы персонала, названия подразделений, их штаты каждая организация устанавливает самостоятельно.

Для определения численности работников отдела занятости (кадров) и отдела развития персонала можно воспользоваться Межотраслевыми нормативами численности работников, занятых подбором, расстановкой, повышением квалификации (переподготовкой) и учетом кадров, утвержденными приказом Министерства труда и социальной политики Украины от 18 декабря 2003 г. № 341.

Служба персонала в своей деятельности постоянно взаимодействует с высшим руководством организации, с линейными руководителями, с профсоюзным комитетом, с другими функциональными подразделениями.

За пределами организации служба персонала контактирует с региональным центром занятости, статистическим управлением, кадровыми агентствами и учебными заведениями.

Термины и понятия

Директор по персоналу
 Линейное управление
 Организационная структура службы персонала
 Организационная структура управления
 Отдел безопасности и режима
 Отдел занятости (кадров)
 Отдел организации труда и заработной платы
 Отдел охраны труда
 Отдел развития персонала
 Отдел развития социальной инфраструктуры
 Служба персонала
 Учебный центр
 Функциональное управление

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните, почему промышленная революция второй половины XIX ст. на первых этапах не сопровождалась адекватным ростом экономической эффективности.
2. Раскройте роль Ф. Тейлора в становлении научного управления промышленным производством.
3. Когда и при каких обстоятельствах появились отделы кадров?
4. Почему в Советском Союзе не изучали прогрессивный опыт управления производством, управления персоналом в экономически развитых странах?
5. Как разграничивают задания по управлению персоналом между линейными руководителями и службой персонала?
6. Дайте определение функции в социальном управлении.
7. Назовите основные функции управления персоналом.
8. Что собою представляет организационная структура службы персонала?
9. От каких факторов зависит структура и штаты службы персонала?
10. Приведите перечень основных функциональных заданий, которые выполняют:
 - отдел занятости (кадров);
 - отдел развития персонала;
 - отдел организации труда и заработной платы;
 - отдел охраны труда.
11. Какие методы применяются для расчета (обоснования) численности работников службы персонала?

Задача

1. Составьте баланс рабочего времени работников службы персонала для условий високосного года, если известны:
 - средняя продолжительность отпуска — 21 рабочий день;
 - средние потери рабочего времени по болезни — 9,5 рабочих дней;
 - другие невыходы на работу — 2,5 рабочих дня;
 - средняя продолжительность рабочего дня — 7,9 ч.
2. Учетная трудоемкость выполняемых работ — 3200 чел.-час. в год.
3. Коэффициент, учитывающий объем неучтенных работ, $K = 1,12$.
4. Прогнозируемое увеличение объема работ на 3,5 %.
5. Рассчитайте плановую численность работников службы персонала.

Література для углубленногo изучения

1. Экономика персонала : учебник / [Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик]. — М. : Инфра-М, 2009. — XXIV, 896 с.
2. Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 р. № 341.
3. Міжгалузеві норми чисельності працівників юридичної служби. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 11 травня 2004 р. № 108.
4. Оксинайд К. Э. Управление социальным развитием организации : учеб. пособие / К. Э. Оксинайд. — М. : Флинта: МПСИ, 2007. — 160 с.
5. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — 638 с.

Глава 6

СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА И ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

- 6.1. Стратегия управления персоналом.
- 6.2. Политика управления персоналом.
- 6.3. Текущая деятельность по управлению персоналом.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Ситуация

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- сущность и значение стратегии управления персоналом;
- место стратегии управления персоналом в системе стратегического управления организацией;
- классификацию видов стратегии организации;
- сущность и значение политики управления персоналом;
- классификацию моделей политики управления персоналом;
- направления политики управления персоналом;
- взаимосвязи корпоративной культуры, стратегии, политики и текущей деятельности по управлению персоналом;
- задания в области управления персоналом, выполняемые руководителями;
- задания по управлению персоналом, выполняемые подразделениями и специалистами службы персонала;
- задания по управлению персоналом, выполняемые совместно службой персонала и руководителями организации и структурных подразделений;
- условия поддержания управления персоналом на надлежащем уровне эффективности;

уметь:

- выявлять локальные недостатки в управлении персоналом;
- оценивать действующую стратегию управления персоналом, выявлять ее слабые места;
- обосновывать предложения по развитию стратегии управления персоналом;
- оценивать полноту и качество политики управления персоналом и ее составляющих;

- обосновывать предложения по совершенствованию политики управления персоналом;
- оценивать эффективность выполнения заданий текущего управления персоналом в организации;
- обосновывать предложения по совершенствованию текущего управления персоналом.

6.1. Стратегия управления персоналом

Для начала XXI ст. характерно существенное обострение конкуренции между производителями товаров и услуг. Причин такого явления в экономике несколько. Среди них наиболее влиятельными являются:

- глобализация экономики;
- ослабление таможенных барьеров между странами;
- относительное насыщение рынков;
- истощение запасов некоторых природных ресурсов;
- экологические ограничения;
- возрастание требований потребителей к ассортименту и качеству товаров.

В жестких условиях конкуренции и мирового финансово-экономического кризиса не каждому предприятию удастся закрепиться на достигнутом уровне эффективности хозяйствования. Слабые предприятия превращаются в банкротов, некоторые, более мощные, для выживания существенно сокращают производство, высвобождают часть персонала. Впрочем, есть и немало успешных организаций, которые борются не за выживание, а за лидерство в сфере своей деятельности.

Известны много примеров деятельности успешных организаций в индустрии, аграрном секторе экономики, в строительстве, на транспорте, в образовании и науке.

Пример

В тяжелом машиностроении настоящим лидером не только в Украине является Публичное акционерное общество «Новокраматорский машиностроительный завод», которое поставляет современную наукоемкую, уникальную технику в более чем 50 стран мира. Это сложные технические системы для металлургических предприятий, угольных шахт и разрезов, морских и речных портов, машиностроительных заводов и т. п.

Можно привести длинный перечень факторов, благодаря которым некоторые организации, несмотря на неблагоприятные внешние условия и многочисленные препятствия, на протяжении многих лет работают эффективно, развиваются, служат ярким примером. Однако основными факторами успешной деятельности организаций считаем следующие:

- высококвалифицированное, мудрое руководство;
- глубоко продуманная, всесторонне обоснованная общая стратегия организации;
- эффективная стратегия управления персоналом как ведущая составляющая общей стратегии;
- гибкая политика управления персоналом;
- грамотное оперативное управление всеми бизнес-процессами и в первую очередь — управление персоналом.

Например, на НКМЗ указанные пять факторов представлены наилучшим образом и функционируют безупречно.

Если руководство организации вынашивает амбициозные намерения относительно укрепления позиций в рыночной среде, то оно обязано позаботиться и о создании устойчивых и надежных конкурентных преимуществ.

Мировой практикой доказано, что успешные предприятия, создавая конкурентные преимущества, опираются, прежде всего, на собственный персонал как на очень ценный и незаменимый стратегический ресурс.

Для этого они тщательно отрабатывают стратегию управления персоналом как органическую часть общей стратегии развития организации.

Под стратегией управления персоналом понимают стратегический (рассчитанный на долгосрочную перспективу) план перманентного развития человеческого капитала как основного конкурентного преимущества организации.

Стратегия управления персоналом должна предусматривать существенные количественные и качественные изменения в структуре персонала: увеличение или сокращение численности; изменения в профессионально-квалификационной структуре работников; изменения в объемах и структуре инвестиций в человеческие ресурсы и т. п.

Пример

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ЗАВОДА «ГИДРОМАШ»¹ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (фрагмент)

Задания	Срок выполнения	Исполнители
1. Увеличить удельный вес высококвалифицированных специалистов (магистры, кандидаты и доктора наук) в научно-исследовательских лабораториях, проектно-конструкторских, технологических, испытательных подразделениях с 10,2 до 14,0 % от общей численности персонала	Январь 2015 г.	Директор по персоналу, руководители подразделений, отдел развития персонала
2. Повысить средний тарифный разряд рабочих, занятых на обрабатывающих центрах с ЧПУ, с 4,1 до 5,0	Январь 2014 г.	Отдел развития персонала, руководители подразделений, квалификационная комиссия
3. Создать современный учебный центр для обучения рабочих-станочников и технологов методам составления программ для обработки деталей на станках с ЧПУ	Декабрь 2011 г.	Директор по персоналу, отдел развития персонала, финансовый отдел, отдел главного механика
4. Разработать карты компетенций для станочников, занятых на финишных операциях по изготовлению высокоточных деталей для гидравлических систем	Январь 2011 г.	Отдел развития персонала, отдел главного технолога
5. Составить перспективный план обучения, аттестации и сертификации ведущих специалистов конструкторского бюро гидроприводов	Декабрь 2011 г.	Отдел развития персонала, начальник КБ
6. Разработать методику прогнозирования роста средней заработной платы по предприятию в зависимости от динамики наиболее важных показателей эффективности производства	Май 2011 г.	Директор по персоналу, отдел организации труда и заработной платы
7. Разработать методику оценки эффективности деятельности подразделений службы персонала	Январь 2011 г.	Директор по персоналу, отдел организации труда и заработной платы, планово-экономический отдел

¹ Название предприятия условно.

На НКМЗ основные параметры стратегических изменений в человеческом капитале вместе с изменениями в информационном и организационном капитале интегрированы в общезаводскую стратегическую карту (см. главу 2).

На Западносибирском металлургическом комбинате (г. Новокузнецк, Россия) роль стратегии управления персоналом выполняет сбалансированная система показателей для службы персонала¹. Здесь следует привести основные положения этого документа.

Все показатели в данной системе отвечают функциям, возложенным на подразделения службы персонала. Сбалансированная система показателей позволяет:

- выделить в работе службы персонала приоритетные направления, которые обеспечивают реализацию стратегии комбината;
- оценить вклад службы персонала в реализацию стратегии предприятия;
- контролировать затраты на персонал;
- измерять не только итоговые показатели деятельности, но и опережающие, по которым можно определить, в правильном ли направлении происходят изменения.

Пример

Сбалансированная система показателей службы персонала Западносибирского металлургического комбината охватывает такие направления:

1. Реализация политики управления персоналом (ответственный — директор по персоналу). Ключевым фактором успеха считается усовершенствование системы управления персоналом.
2. Организация труда персонала и его мотивирование (ответственный — отдел организации труда и заработной платы). Ключевой фактор успеха — обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применение установленных систем оплаты и стимулирования труда.
3. Обеспечение потребности в персонале (ответственный — отдел подбора и адаптации персонала). Ключевые факторы успеха: своевременное пополнение потребности комбината в персонале необходимого качества; уменьшение финансовых затрат на привлечение работников.
4. Управление составом работников (ответственный — отдел подбора и адаптации персонала). Ключевые факторы успеха: поддержка качественного и количественного состава персонала на оптимальном уровне.
5. Адаптация персонала (ответственный — отдел подбора и адаптации персонала). Ключевые факторы успеха: повышение производительности труда благодаря быстрой и безболезненной интеграции работника в трудовой коллектив; создание благоприятного социально-психологического климата.
6. Развитие персонала (ответственный — отдел планирования развития персонала). Ключевой фактор успеха: формирование коллектива высококвалифицированных работников, способных достичь целей организации.
7. Оценка персонала (ответственный — отдел оценки персонала). Ключевой фактор успеха: поддержка состава квалифицированных работников на оптимальном уровне.
8. Обучение персонала (ответственный — учебно-производственный центр). Ключевой фактор успеха: поддержка квалификации работников на оптимальном уровне.

¹ Петров Е.В. Видимый результат, или Система сбалансированных показателей для службы персонала [Электронный ресурс] / Петров Е.В., Югов А.А., Гурина О.В. — Режим доступа : <http://www.iteam.ru>.

9. Развитие корпоративной культуры (ответственный — отдел социологии и корпоративной культуры). Ключевой фактор успеха: поддержка благоприятного социально-психологического климата в подразделениях. Для каждого показателя на комбинате установлены параметры результативности, а также составлен перечень мероприятий, которые следует осуществить с целью обеспечения запланированного уровня показателей.

Стратегия управления персоналом — очень не простое, но весьма полезное для организации дело. Она должна «работать» на общий и длительный успех организации. Стратегия управления персоналом не возникает спонтанно и неизвестно откуда. Над ее созданием должны упорно трудиться высшее руководство организации и лучшие профессионалы службы персонала. В случае необходимости целесообразно привлекать внешних консультантов и экспертов.

Стратегия управления персоналом крупной организации должна включать по меньшей мере 16 приведенных ниже направлений деятельности:

1. Создание современной мощной службы персонала.
2. Проектирование стратегии управления персоналом (или уточнение имеющейся) одновременно с разработкой общей стратегии организации.
3. Создание прогрессивных персонал-технологий.
4. Широкомасштабная компьютеризация предприятия на базе новейших информационных технологий.
5. Моделирование компетенций для работников на ключевых должностях.
6. Создание эффективной системы управления знаниями работников.
7. Создание четкой системы текущей оценки, аттестации и сертификации работников.
8. Разработка программы обеспечения кадровой независимости организации.
9. Совершенствование критериев профессионального подбора работников на ключевые вакантные должности.
10. Разработка эффективного механизма подготовки и воспитания новаторских, элитных кадров.
11. Создание эффективной системы поощрения нововведений в управлении персоналом организации.
12. Совершенствование системы поощрения активного трудового поведения работников с учетом личного и коллективного вклада в общий результат деятельности организации.
13. Совершенствование организации труда в соответствии с требованиями стратегии управления персоналом.
14. Совершенствование методики оценки эффективности управления персоналом.
15. Развитие корпоративной культуры.
16. Создание механизма мониторинга за достижением стратегических целей организации и стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом — это документы не для архивного хранения, а для ежедневной напряженной работы руководителей подразделений и работников службы персонала. Важным условием эффективности стратегии управления персоналом является ее органическая связь с общей стратегией ор-

ганизации — с одной стороны, и с политикой управления персоналом — с другой (рис. 6.1).

Амбициозные (в хорошем смысле этого слова) организации, которые стремятся жить долго и не отставать от других, то есть быть полезными обществу и своему персоналу, должны четко определить миссию существования, конкретизировать общекорпоративные цели и сформировать стратегию своего развития.

Стратегию управления персоналом, особенно в части прогнозирования динамики количественных и качественных параметров персонала, целесообразно проектировать одновременно с разработкой общей стратегии развития организации.

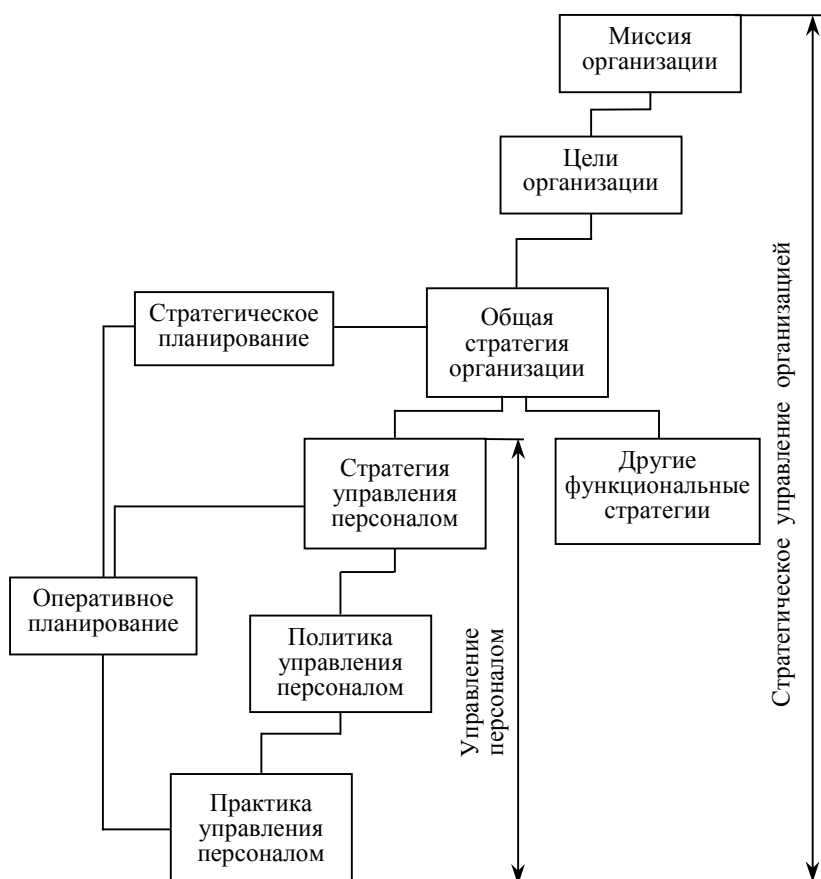


Рис. 6.1. Место стратегии управления персоналом в системе стратегического управления организацией

Рыночная экономика богата на разного рода образцы стратегий организации. Попытку их классификации сделал В. Р. Веснин¹. Для лучшей наглядности

¹ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юрист, 1998. — 496 с.

классификацию видов стратегии организации представим в графической интерпретации (рис. 6.2).

Концентрированной, целостной стратегии придерживаются узкоспециализированные, часто небольшие организации, сосредоточенные на одной территории и с ограниченной номенклатурой продукции.

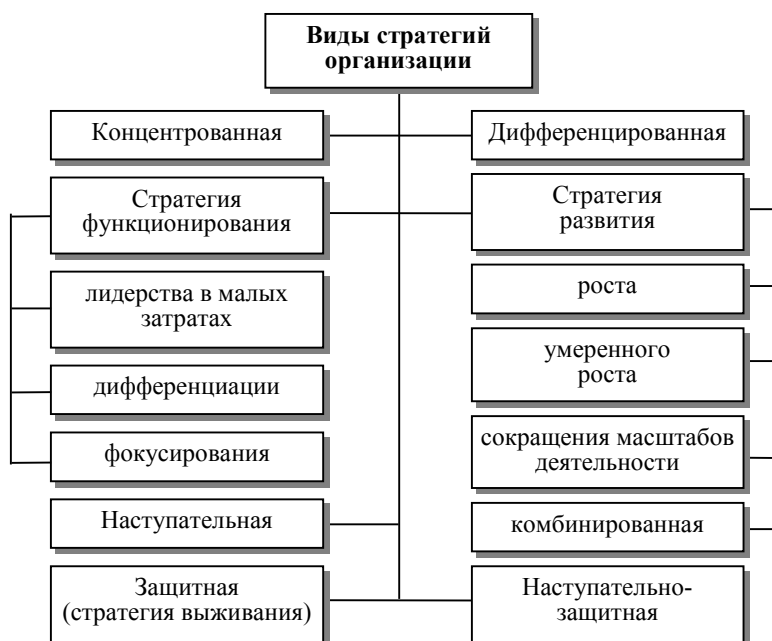


Рис. 6.2. Классификация видов стратегии организации

Дифференцированная стратегия используется в крупных организациях, рассредоточенных по разным регионам и странам. Преимущественно это крупные корпорации, выпускающие разнообразную продукцию, которые функционируют в регионах с различными природно-климатическими условиями, с разными культурами и традициями, отличающимися ситуациями на рынках.

Стратегию функционирования связывают с характером поведения организации на рынке.

Ссылаясь на авторство американского исследователя М. Портера, В. Р. Веснин различает три вида стратегии функционирования:

- лидерство в малых затратах;
- дифференциация;
- фокусирование.

Стратегия лидерства в малых затратах дает возможность экономить на себестоимости продукции и получать пусть небольшую, но постоянную прибыль. При таких условиях стратегия управления персоналом направляется преимущественно на привлечение и закрепление работников массовых профессий среднего уровня квалификации.

Стратегия дифференциации состоит в сосредоточении усилий предприятия на нескольких приоритетных направлениях деятельности, в которых есть возможность получить значительные преимущества над конкурентами.

Важным условием успешной реализации такой стратегии является наличие персонала высокой квалификации, в том числе научных работников, аналитиков, дизайнеров, а также рабочих, способных обслуживать сложное наукоемкое оборудование.

Пример

Стратегия управления персоналом на НКМЗ отвечает именно организационной стратегии дифференциации. Это предприятие достигло параметров обучающейся организации. По числу докторов и кандидатов наук завод не уступает многим высшим учебным заведениям и научно-исследовательским учреждениям.

По различным формам, срокам и современным программам на НКМЗ ежегодно учится от 7 до 10 тыс. работников, что составляет 55-75 % от всего персонала.

Рыночная стратегия фокусирования состоит в выборе какого-либо конкретного сегмента рынка и реализации на нем одного из двух предшествующих видов стратегии. Соответственно избирается и стратегия управления персоналом.

Стратегия развития в зависимости от состояния внешнего окружения и собственных возможностей организации может быть реализована по следующим четырем сценариям:

- роста;
- умеренного роста;
- сокращения масштабов деятельности;
- комбинированная.

Стратегия роста характерна для молодых организаций, которые стремятся побыстрее захватить лидерские позиции, а также для тех, которые находятся на научно-технической вершине. Типичным представителем таких организаций является компания «Майкрософт». Стратегия управления персоналом в таких организациях направлена на привлечение работников с высоким уровнем квалификации и с предпринимательскими способностями. Актуальными также остаются вопросы интенсивного обучения работников, мотивирования творческого труда, поощрения к служебному и научному росту.

Стратегия умеренного роста свойственна стабильным организациям, которые уверенно чувствуют себя на рынке, постепенно обновляют продукцию, повышают ее качество в угоду потребителю. Примером могут служить автомобильные заводы. Стратегия управления персоналом сосредоточивается на вопросах стабилизации кадров, постоянного обучения, эффективного использования.

Стратегия сокращения масштабов деятельности, на наш взгляд, не отвечает сути происходящих процессов. Если организация сокращает объемы производства, массово высвобождает работников, то это никакая не стратегия, это вынужденная тактика выживания. В таких условиях о какой-либо стратегии управления персоналом говорить не приходится независимо от того, находится ли предприятие в фазе реорганизации, или движется к банкротству.

Комбинированная стратегия (ее еще называют селективной) присуща крупным предприятиям, структурные подразделения которых выпускают готовую продукцию и в силу объективных причин имеют разные возможности. Одни динамично развиваются, вторые — умеренно, третьи — перестраиваются и

временно сокращают объемы производства. Соответственно разной будет и стратегия управления персоналом.

В. Р. Веснин различает три вида такой стратегии:

- наступательная;
- наступательно-защитная;
- защитная (стратегия выживания).

Наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста. Наступательно-защитному характеру соответствуют комбинированные стратегии. Чисто защитная — это стратегия сокращения масштабов деятельности, а в украинских реалиях — это тактика выживания.

Характер стратегии организации предопределяет выбор стратегии управления персоналом. Для осуществления наступательной стратегии нужны руководители предпринимательского типа, которые в состоянии находить и воплощать нетрадиционные, инновационные методы управления и производства. Реализовывать наступательно-защитную стратегию способны руководители осмотрительные, прагматичные, дальновидные. Стратегия защитного типа требует от руководителей уникального сочетания предпринимательских свойств и авторитаризма. Только жесткий менеджмент способен слабую организацию спасти от падения и краха.

Стратегия управления персоналом будет иметь весомое практическое значение при условии, что на ее базе организация создаст прогрессивную политику управления персоналом, которой будет подчинена ежедневная практика управления трудовым поведением работников.

6.2. Политика управления персоналом

В профессиональной литературе распространен термин «кадровая политика». Сложно объяснить причины устойчивости этого термина: традиция, инерция мышления, нежелание выяснить его происхождение или что-то другое. По нашему мнению, для уровня организации некорректно использовать этот термин, так как он касается не всей совокупности работников, а только так называемой *категории кадры*, которая не является официально признанной, не регламентирована никакими нормативно-правовыми актами, отсутствует и кадровая статистика.

Приведем типичное определение: «Под кадрами понимают квалифицированных работников, которые прошли предварительную профессиональную подготовку и имеют специальное образование, трудовые навыки и/или опыт работы в избранной сфере деятельности. Не относят к кадрам временных и сезонных работников, совместителей, внештатных сотрудников, а также лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью»¹.

Категория «персонал», как известно, охватывает всех работников, независимо от уровня квалификации и продолжительности трудового договора, а также учеников, акционеров и собственников, которые работают и получают за это соответствующую зарплату.

¹ Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічний словник : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] ; [за ред. Щокіна Г.В., Антонюка О.В., Головатого М.Ф.]. — К. : МАУП, 2006. — С. 167.

Нечетким и размытым является определение кадровой политики во многих литературных источниках:

«Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации»¹.

«Под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы»².

«Политика кадровая — совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направления и содержание работы с кадрами и являются решающими в сфере управления соответствующими объектами»³.

В приведенных выше определениях много общего. Выберем из каждой цитаты ключевые слова, определяющие сущность так называемой *кадровой политики*:

- принципы;
- методы;
- формы;
- организационный механизм;
- теоретические взгляды;
- идеи;
- требования;
- модели;
- цели;
- представления.

Набралось десять ключевых слов (терминов), каждое из которых, взятое по отдельности, доступно для понимания. Неясно другое: какую практическую выгоду из этой мешанины красивых слов может иметь организация для повышения эффективности управления персоналом? Ответ прост — никакой, поскольку цитированные авторы не нашли четкого и понятного определения кадровой политики, а в нашем понимании — политики управления персоналом.

Логически было бы выводить определение политики управления персоналом из категории «политика». К сожалению, современные энциклопедические, философские и политологические словари не дают однозначного, краткого и понятного толкования этого общественного явления, вместо этого приводят многословные трактаты, из которых можно понять главное, что **политика** — это целенаправленная деятельность, связанная с борьбой за власть.

М. Ф. Головатый отмечает, что в современном обществе «существуют свыше двухсот разных областей политики»⁴.

¹ Управление персоналом организации : учебник / [под. ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — С. 191.

² Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юрист, 1998. — С. 104.

³ Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічний словник : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / [за ред. Щокіна Г.В., Антонюка О.В., Головатого М.Ф.]. — К. : МАУП, 2006. — С. 312.

⁴ Там же.

В сфере экономики широко известны, например, такие:

- антиинфляционная;
- валютная;
- денежно-кредитная;
- инвестиционная;
- налоговая и др.

На уровне организации (микроуровень) вся власть принадлежит собственнику, им же она и осуществляется или делегируется нанимаемым и специально подготовленным руководителям. Поэтому здесь политике в понимании борьбы за власть места нет, так как смыслом и целью управления персоналом организации является не борьба за власть, а стремление к улучшению результатов коллективной деятельности.

Одно из первоначальных значений греческого *politike* трактуется как искусство управления государством. В этой конструкции слово «управление» приводит к мнению, не следует ли им воспользоваться для формулировки определения политики управления персоналом. В литературе по управлению организациями иногда используют слово «искусство», однако для сферы управления персоналом оно представляется несколько высокопарным и недостаточно конкретным, его следует заменить чем-то более прозаичным.

Прикладное значение политики управления персоналом заключается в том, чтобы ежедневной практикой способствовать постепенному выполнению стратегических задач по управлению персоналом и таким образом активно влиять на достижение стратегических целей организации, как это наглядно иллюстрирует рис. 6.1.

Политика управления персоналом как связующее звено между стратегией и практикой должна диктовать, что, когда и как следует делать, чтобы, с одной стороны, ежедневно обеспечивать эффективную деятельность работников всех подразделений организации, а с другой — приближать достижение стратегических целей организации путем постепенного выполнения стратегических задач управления персоналом.

Изложенное выше дает основания определить **политику управления персоналом** как систему обоснованных директивных решений, на которых базируется вся текущая деятельность по управлению персоналом.

По сути и целевому назначению политика управления персоналом играет роль мощного инструмента, который используется для достижения стратегических целей управления персоналом.

Политика управления персоналом формируется общими усилиями высшего руководства организации и службы персонала. Закрепляется политика управления персоналом в разных документах организации: в коллективном договоре, в правилах внутреннего трудового распорядка, в фирменных стандартах, положениях, правилах и т. п. Политика управления персоналом должна учитывать интересы работодателя и наемных работников, включать взаимоприемлемые, взаимовыгодные мероприятия по формированию, развитию и использованию персонала.

В разных организациях в зависимости от условий труда могут использоваться разные модели политики управления персоналом с неодинаковой внутренней структурой (рис. 6.3).

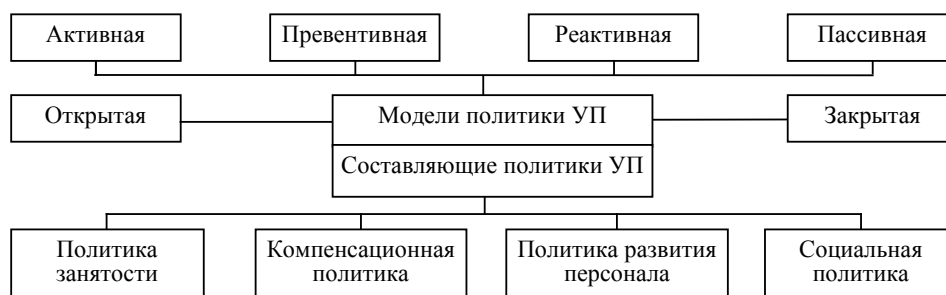


Рис. 6.3. Модели и составляющие политики управления персоналом организации

В рамках *политики занятости* организация формирует и закрепляет в соответствующих документах (фирменных стандартах, положениях, правилах, в коллективном договоре и т. п.) основные положения по привлечению, подбору, адаптации работников; пополнению, увеличению или стабилизации количества персонала, оптимизации его структуры; гарантии постоянной занятости; режимы рабочего времени и т. п. Политика занятости должна быть преимущественно открытой как для внутреннего, так и для внешнего рынков труда.

Под *компенсационной политикой* понимаем зафиксированные в документах (в коллективном договоре, положениях об оплате труда, тарифных сетках, схемах должностных окладов и пр.) принципиальные основы регулирования размеров трудовых доходов (зарплат) в зависимости от результатов индивидуального и коллективного труда, уровня квалификации, сложности и условий труда, трудового стажа, степени влияния на общие показатели эффективности производства и т. п. В условиях жесткой конкуренции администрация организаций, как правило, компенсационную политику тщательно скрывает от внешней среды, частично и от собственного персонала. Прикрываясь коммерческой тайной, некоторые работодатели скрывают доходы, целенаправленно минимизируют налоги и отчисления в бюджет, ущемляют права работников.

Политика развития персонала направляется на улучшение планирования и организации производственного обучения, повышение квалификации, переподготовку работников, последипломное образование, карьерный рост, аттестацию и сертификацию работников, совершенствование процессов управления знаниями.

В связи с тем что персонал, вооруженный наиболее современными знаниями и ценным опытом, представляет собой мощное конкурентное преимущество, в некоторых организациях новаторские решения в этой сфере тщательно оберегают или патентуют. Политика развития персонала должна быть активной, а конкретная информация может составлять коммерческую тайну.

Основными задачами *социальной политики* в организации являются:

- укрепление социального партнерства;
- развитие социально-трудовых отношений;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- социальная защита работников;
- развитие корпоративной культуры;
- улучшение жилищно-коммунальных и культурно-бытовых условий;
- медицинское страхование персонала;
- социальная ответственность.

Прогрессивная социальная политика работает на имидж организации, поэтому должна быть максимально открытой и привлекательной.

Активная политика управления персоналом. Такую модель политики управления персоналом разрабатывают и последовательно ее придерживаются организации сильные, возглавляемые опытными менеджерами, которые знают, что следует делать, как это делать, какие ресурсы для этого привлечь. Активная политика управления персоналом является наступательной, она возможна и результативна при условии, что организация имеет четко определенные:

- миссию существования;
- общекорпоративные цели;
- общую стратегию развития;
- стратегию управления персоналом.

Второе, не менее важное условие проведения активной политики управления персоналом — это наличие компетентного, творческого, мобильного, активного персонала на должностях высшего и среднего уровней управления, руководителей и профессионалов в подразделениях службы персонала.

Активная политика управления персоналом всегда прогнозируема, планомерная, антикризисная; она не допускает промедлений, нерешительности, бессистемности, безответственности должностных лиц. Хорошо согласованная со стратегией управления персоналом активная политика управления персоналом служит залогом эффективной практики управления человеческими ресурсами.

Пример

На НКМЗ большое значение придают разработке и внедрению ряда новых направлений активной политики управления персоналом¹:

- совершенствование методов прогнозирования и планирования численности и качественного состава работников;
- мониторинг внешнего и внутреннего рынков труда;
- омоложение коллектива за счет увеличения доли высококвалифицированных работников в возрасте до 30 лет;
- разработка комплексных целевых программ развития профессионализма работников.

В области подбора и расстановки персонала:

- оптимизация профессионально-квалификационного состава и численности работников;
- создание матричных моделей рабочих мест, включающих квалификационные требования для подбора кандидатов и методы оценки их компетентности;
- расстановка и перемещение специалистов по результатам комплексной оценки и сертификации их профессионального уровня;
- совершенствование методов профотбора и целевого набора персонала по категориям и профессиям.

В области оценки персонала:

- создание методики оценки профессиональной компетенции персонала;
- проведение периодической оценки знаний, способностей и потенциала каждого работника с использованием корпоративной методики оценки компетентности;

¹ Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 36-38.

- разработка и внедрение порядка реагирования руководства завода на результаты оценки компетентности работников;
- разработка методики оперативной оценки персонала с целью предупреждения снижения результатов работы.

В области развития управленческого персонала:

- создание механизма ротации управленческого персонала на каждом иерархическом уровне;
- определение направлений самообразования кадрового резерва;
- совершенствование системы отбора кандидатов в резерв на замещение руководящих должностей;
- разработка методики ранжирования кандидатов на вакантную должность из первоочередного резерва.

В области подготовки и профессионального развития сотрудников:

- совершенствование обучения, нацеленного на ликвидацию разрыва между корпоративными требованиями к уровню профессиональной подготовки и имеющейся квалификацией;
- развитие обучения для освоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций;
- совершенствование обучения для освоения и внедрения вновь вводимой техники и технологии, а также для динамичного развития предприятия на приоритетных направлениях;
- разработка программ первичного обучения и переподготовки в соответствии с задачами предприятия и спецификой выполняемых работ;
- развитие обучения для повышения общей квалификации руководителей и специалистов;
- обеспечение подготовки специалистов для работы с системами автоматизированного управления проектирования и нормирования техпроцессов, моделирования и инженерных расчетов, создания и верификации управляющих программ;
- целевое обучение работников иностранным языкам.

В области мотивации:

- стимулирование творческой отдачи специалистов по результатам сертификации профессионального уровня;
- переход от мотивации труда к мотивации профессионализма, разработка и внедрение системы тарификации для целей ранжирования профессий и видов работ.

В области корпоративной культуры и улучшения социально-психологического климата в коллективе:

- разработка и внедрение методики формирования концепции корпоративной культуры;
- утверждение моральных ценностей в коллективе;
- создание методики оценки деятельности персонала с учетом ценностей корпоративной культуры;
- формирование положительного имиджа предприятия.

В области социальной защиты работников:

- улучшение условий жизни, быта и отдыха работников за счет повышения трудовых доходов;
- совершенствование систем льготного кредитования молодежи, оказание материальной помощи работникам с низкими доходами и пенсионерам предприятия;
- совершенствование системы менеджмента профессиональной безопасности в соответствии с требованиями международного стандарта «Социальная ответственность», включая условия труда, меры по охране труда и мониторинг соответствия окружающей среды и промышленной безопасности законодательным и иным нормативным требованиям.

Превентивная политика управления персоналом. Эта модель политики направлена на опережение, предотвращение появления отрицательных, нежелательных ситуаций, состояний, угроз. Например, на НКМЗ заинтересованы в поддержании хороших взаимовыгодных отношений с заказчиками в течение многих лет, а это требует поддерживать высокий уровень качества продукции.

Часто новые заказы на продукцию требуют новых инженерно-технических решений, иногда специальных исследований, инновационных знаний конструкторов, технологов, дизайнеров, высокой квалификации рабочих. Чтобы лучше подготовиться к производству новых наукоемких заказов, на НКМЗ практикуют опережающее обучение работников ключевых должностей и профессий еще на этапе заключения контрактов с заказчиками продукции.

Реактивная политика управления персоналом. Название этой модели политики подсказывает, что иногда руководство организации вынуждено быстро реагировать на опасные ситуации, состояния, явления в структурных подразделениях. Сигналами для внедрения мероприятий реактивной политики могут быть:

- острые трудовые конфликты в одном или нескольких подразделениях;
- групповое неудовольствие какими-то действиями администрации;
- внезапное увеличение брака продукции;
- невыполнение производственных планов, заданий, графиков;
- рост текучести рабочей силы и т. п.

Чаще всего необходимы следующие мероприятия реактивной политики: тщательный анализ (диагностика) причин, которые обусловили появление отрицательных ситуаций; оценка возможности руководителей соответствующих подразделений выравнять ситуацию и в дальнейшем не допускать подобных ошибок; разработка и выполнение плана организационно-технических или организационно-экономических мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков. Среди мероприятий могут быть и административные взыскания, кадровые перестановки, целевое обучение работников.

Пассивная политика управления персоналом. В профессиональной литературе напоминают и о такой модели политики. На наш взгляд, в подобных ситуациях было бы объективным констатировать отсутствие какой-либо политики управления персоналом. Кстати, это не такое уж и редкое явление.

Пассивная политика — распространенное явление в недавно созданных небольших организациях, которым не хватает квалифицированных специалистов по управлению персоналом, где не определены миссия, стратегия организации и стратегия управления персоналом, текущие вопросы решаются самим собственником на ходу. Грешат отсутствием эффективной политики управления персоналом и некоторые старые предприятия, которые не нашли себя в рыночной экономике, так как борются за выживание, не имея четкой стратегии.

Помочь отказаться от пассивной политики управления персоналом может, прежде всего, обучение руководителей и ведущих профессионалов и создание поначалу немногочисленной, но боеспособной службы персонала.

Политика управления персоналом тесно связана с корпоративной культурой, стратегией и текущей деятельностью по управлению персоналом (рис. 6.4).

Политика управления персоналом является своеобразным мостиком, который соединяет текущие задачи ежедневной практики со стратегией управления персоналом. Поэтому, формируя политику управления персоналом в целом или

в разрезе основных составляющих, обязательно следует учитывать то, как положения политики, которые мы вводим теперь, будут способствовать сохранению (лучше — укреплению) конкурентных преимуществ организации в будущем. Иначе говоря, каждое мероприятие (положение, принцип, документ, стандарт) как элемент политики управления персоналом должно быть актуальным сегодня и одновременно служить средством приближения к достижению стратегических целей в будущем.

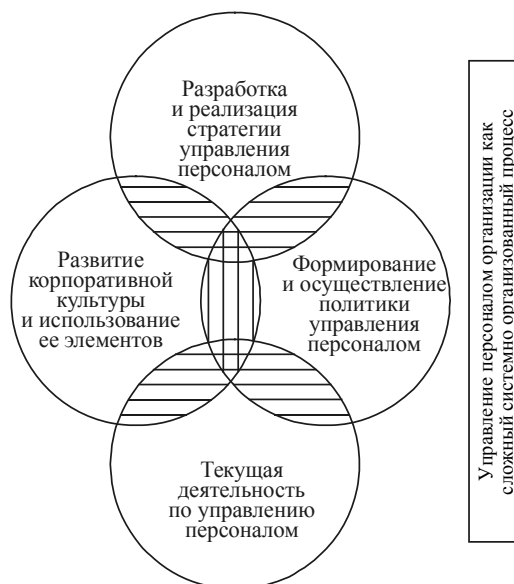


Рис. 6.4. Иллюстрация связей и взаимозависимости корпоративной культуры, стратегии, политики и текущей деятельности по управлению персоналом

Пример

На НКМЗ как элемент компенсационной политики установили надбавку в размере 30 % к заработной плате лицам, которые прошли целевое обучение для освоения предварительно установленных компетенций, были аттестованы и получили заводской сертификат. Это мероприятие, с одной стороны, является сильным стимулом, который поощряет работников сегодня стремиться к усвоению наиболее прогрессивных знаний и умений, а с другой — это мероприятие имеет огромное стратегическое значение, так как способствует формированию мощного интеллектуального потенциала, который будет приносить предприятию соответствующие дивиденды на протяжении многих лет.

Между политикой управления персоналом и корпоративной культурой организации есть много общего. Некоторые элементы корпоративной культуры могут напоминать, а то и совпадать по названию с элементами политики управления персоналом. В этом нет ничего странного, так как и корпоративная культура, и политика управления персоналом — это средства сближения, совмещения интересов организации и персонала, средства формирования корпоративного патриотизма.

Сегодня не существует какого-то стандарта оформления политики управления персоналом. Каждая организация делает это по-своему.

Наиболее распространены три варианта:

- все аспекты политики управления персоналом сводят в одну брошюру, утверждают ее, тиражируют и рассылают структурным подразделениям, которых это касается;
- целевые разделы как части единой политики управления персоналом (политика занятости, компенсационная политика, политика развития персонала, социальная политика), по отдельности утверждаются, тиражируются и рассылаются соответствующим подразделением для выполнения;
- основные составляющие политики управления персоналом оформляются в виде отдельных документов (Положение о текущем премировании работников, Стандарт предприятия «Сертификация работников» и пр.).

Третий вариант можно считать выигрышным тем, что позволяет пересматривать отдельные составляющие политики управления персоналом с целью их совершенствования в разное время в зависимости от скорости старения документа. Если все сконцентрировать в одной брошюре, ее приходится переиздавать всю целиком, хотя изменения касаются какой-то одной из ее частей.

Хорошей политикой управления персоналом будет такая, которая не оседает в столах руководителей, а служит жестким организационным средством, обязывающим всех руководителей, а также специалистов службы персонала в ежедневной работе придерживаться предписаний этого документа.

Для наглядности приведем фрагменты политики управления персоналом одного из закрытых акционерных обществ, которое действует в Украине (см. пример).¹

Пример

Кадровая политика ЗАО «N» (фрагменты).

1. Общие положения

1.1. Кадровая политика (далее — КП) — это система положений, какими должны руководствоваться все сотрудники предприятия во время решения любых вопросов, касающихся персонала: подбор, наем, обучение, продвижение, оценивание, мотивирование, увольнение, а также в отношениях между сотрудниками.

1.2. КП является инструментом реализации стратегии предприятия в сфере управления сотрудниками в рамках общекорпоративной стратегии и направлена на достижение целей ЗАО «N» и всех бизнес-направлений.

1.3. КП вырабатывается в процессе обсуждения между Наблюдательным советом, Председателем правления, директорами бизнес-направлений, функциональными директорами и утверждается Наблюдательным советом. Руководители любого уровня обязаны сотрудничать в реализации КП.

1.4. Статус документа — внутренний нормативно-правовой акт ЗАО «N».

2. Политика занятости

2.1. Всем сотрудникам предоставляется возможность заявлять о своем желании заниматься любой, возможной в рамках ЗАО, деятельностью и предлагать свою кандидатуру на замещение вакантной должности.

2.2. В случае возникновения вакантных должностей в первую очередь рассматривается внутренний кадровый резерв. Специалистов извне приглашают в том случае, если нужны навыки и умения, которыми не владеют работники предприятия.

¹ На этом предприятии по традиции документ назван «Кадровая политика».

2.3. Из внешнего рынка труда привлекают лишь специалистов высшей квалификации.

3. Компенсационная политика

3.1. Уровень заработной платы сотрудников ЗАО должен быть несколько выше, чем в среднем на рынке труда, и зависеть от качества выполняемой работы, должности сотрудника, степени его ответственности и квалификации.

3.2. Первые три года пребывания на должности одного уровня, по крайней мере раз в год, заработная плата сотрудника должна повышаться. Величина возрастания зависит от оценки работы сотрудника его непосредственным руководителем, что обсуждается при встрече с ним. Дальнейший рост заработной платы, в случае пребывания на должности одного уровня свыше трех лет, возможен в связи с увеличением заработной платы на рынке труда, а также по индивидуальному решению руководителя предприятия.

3.3. Кроме тенденции роста заработной платы, соответственно п. 3.2, предприятие гарантирует, что доход сотрудника (заработная плата и ежемесячные бонусы) не будет снижаться на протяжении всей его карьеры в ЗАО на должностях одного уровня. Если же доход включает ежемесячный бонус, гарантируется неснижение среднегодового дохода.

3.4. Снижение уровня дохода работника возможно в исключительных случаях (перевод на должность более низкого уровня по согласию работника вследствие недостаточной эффективности его деятельности на предшествующей должности; частичная потеря трудоспособности).

6.3. Текущая деятельность по управлению персоналом

Стратегия управления персоналом, корпоративная культура, политика управления персоналом — эти важные документы, какого бы высокого качества они ни были, останутся испорченной бумагой, если в организации окажется запущенной текущая деятельность по управлению персоналом.

Если предприятие работает по пятидневному графику, его фонд рабочего времени будет составлять приблизительно 255 дней. Это означает, что за каждый рабочий день надо изготовить $\frac{1}{255}$ годового объема продукции. Если в какие-то дни запланированный объем работы не выполнен, то придется дополнительно работать в выходные, что влечет за собой перерасход заработной платы, энергетических ресурсов, моральный ущерб работникам вследствие ограничения их свободного времени.

Есть предприятия, отдельные производства, цехи, работающие по непрерывному графику в четыре смены без остановки в выходные и праздничные дни. При таких условиях даже одну потерянную рабочую смену компенсировать невозможно или очень сложно.

Общее управление предприятием, управление персоналом существуют для того, чтобы обеспечивать согласованную ритмичную деятельность всех структурных подразделений, каждого работника независимо от роли и статуса. Если же ритмичность производства нарушается, например, через недостаток рабочих на каком-то участке, то это свидетельствует о несогласованности действий линейного руководителя и отдела кадров, которые заранее не укомплектовали рабочие места нужными людьми.

Если возник брак продукции из-за низкой квалификации рабочих — это снова такие недостатки в работе руководителя подразделения и службы персонала по повышению квалификации рабочих.

Простои рабочих мест из-за отсутствия материалов для выполнения производственных заданий свидетельствуют о неудовлетворительной работе отдела материально-технического снабжения. Можно продолжать перечень возможных нестыковок на производстве, причиной которых является человеческий фактор.

Несколько упрощая вопрос, правомерно утверждать, что оценку качества (уровня) управления персоналом характеризуют итоги работы коллектива за каждый рабочий день, неделю, месяц и год. Поэтому текущее управление персоналом является проблемой номер один в управлении каждой организацией.

Среди огромного объема деятельности по текущему (ежедневному) управлению персоналом надо различать три вида работ.

Первый вид работ, по трудоемкости, наверное, самый большой, выполняют руководители всех уровней управления без какого-либо участия или при очень незначительном участии специалистов службы персонала: распределяют работу между подчиненными, контролируют ее выполнение и т. п. (табл. 6.1).

Таблица 6.1

ТЕКУЩЕЕ РУКОВОДСТВО РАБОТНИКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Задания	Ответственный субъект управления персоналом	Исполнители, помощники
1. Определение работникам заданий, производственный инструктаж	Руководитель	В цехах — распределитель работ
2. Обеспечение рабочих мест ресурсами (сырье, материалы, энергия, инструменты, приборы, бумага, канцелярские принадлежности, средства защиты и пр.)	Руководитель	Вспомогательные службы
3. Обслуживание рабочих мест (информационное обеспечение, создание благоприятных условий труда, оперативное устранение возможных неполадок, помех)	Руководитель	Вспомогательные службы
4. Контроль за соблюдением технологии выполнения операций (процедур, процессов)	Руководитель	Технолог
5. Контроль за соблюдением правил охраны труда и техники безопасности	Руководитель	Инженер по охране труда
6. Контроль за соблюдением правил эксплуатации технических средств производства	Руководитель	Механик
7. Контроль за соблюдением трудовой и исполнительской дисциплин	Руководитель	Диспетчерская служба
8. Контроль количественных и качественных параметров выполнения заданий	Руководитель	Контролер
9. Учет выполненной работы	Руководитель	Экономист цеха
10. Учет отработанного времени	Руководитель	Табельщик
11. Делегирование полномочий	Руководитель	—
12. Проведение производственных совещаний	Руководитель	Секретарь руководителя
13. Проведение бесед дисциплинарно-воспитательного характера	Руководитель	—
14. Организация и проведение производственной и социально-психологической адаптации новопринятых работников	Руководитель	Наставник Психолог

Второй вид работ выполняют подразделения и специалисты службы персонала, как правило, без контактов или при незначительных контактах с руководителями организации и структурными подразделениями (табл. 6.2).

Таблица 6.2

**ЗАДАНИЯ ПО ТЕКУЩЕМУ УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ,
КОТОРЫЕ ВЫПОЛНЯЮТ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ И СПЕЦИАЛИСТЫ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА**

Задания	Исполнители
1. Нормирование работ	Отдел главного технолога (ОГТ) Отдел организации труда и заработной платы (ООТЗ)
2. Учет трудоемкости работ	ООТЗ
3. Анализ трудовых показателей по итогам работы предприятия за месяц, квартал, год	ООТЗ Экономисты в цехах
4. Разработка планов по труду: — план мероприятий по уменьшению трудоемкости работ; — план по численности и структуре персонала; — план по производительности труда; — план затрат на содержание рабочей силы, в т.ч. план по фонду заработной платы	ООТЗ Планово-экономический отдел Финансовый отдел Утверждает генеральный директор
5. Определение сложности работ	ООТЗ ОГТ
6. Определение сдельных расценок	ООТЗ
7. Распространение информации о наличии вакантных должностей и условиях труда через СМИ и другим способом	Отдел кадров (ОК)
8. Выполнение комплекса работ по кадровому делопроизводству, в том числе подготовка статистических отчетов	ОК
9. Инструктаж по правилам охраны труда и техники безопасности	Отдел охраны труда
10. Предоставление юридической помощи работникам	Юридическая служба
11. Контроль и учет выполнения установленных норм затрат труда	Нормировщик
12. Маркетинг рынка труда и рынка образовательных услуг	ОК

К третьему виду принадлежат работы, которые требуют совместного активного участия службы персонала и руководителей организации и подразделений (табл. 6.3).

Для поддержания управления персоналом в организации на надлежащем уровне эффективности крайне важно осуществить такие мероприятия:

- четко установить, какие подразделения несут ответственность за выполнение конкретных задач по управлению персоналом, с кем, кто кооперируется в этом деле;
- внутри подразделений все задания распределить между исполнителями;

- определить задания и ответственность каждого руководителя;
- установленные задания, обязанности, ответственность зафиксировать в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях;
- четко регламентировать порядок отчетности руководителей подразделений перед высшим руководством о ходе выполнения текущих и срочных заданий по управлению персоналом;
- наладить безупречную систему контроля качества управления персоналом в целом и выполнения закрепленных заданий каждым руководителем, структурным подразделением, каждым исполнителем.

Таблица 6.3

**ЗАДАНИЯ ПО ТЕКУЩЕМУ УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ,
КОТОРЫЕ ВЫПОЛНЯЮТ СОВМЕСТНО СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА
И РУКОВОДИТЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ И СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ**

Задания	Исполнители
1. Формирование и развитие: — стратегии управления персоналом; — политики управления персоналом; — корпоративной культуры	Высшее руководство организации Руководители среднего уровня управления Руководители службы персонала
2. Планирование и контроль за выполнением организационно-экономических мероприятий по совершенствованию управления персоналом	Генеральный директор Служба персонала
3. Разработка и совершенствование организационно-управленческой и нормативной документации для управления персоналом (положения, инструкции, стандарты, правила)	Генеральный директор Служба персонала
4. Планирование и организация выполнения мероприятий по развитию социального партнерства	Высшее руководство организации Руководители среднего уровня управления Служба персонала
5. Анализ численности и структуры персонала	Служба персонала Руководители подразделений
6. Разработка штатного расписания структурных подразделений	Генеральный директор ООТЗ
7. Определение тарифных ставок рабочих для разных условий труда	Генеральный директор ООТЗ
8. Разработка схем должностных окладов	Генеральный директор ООТЗ
9. Подготовка обоснованных заявок (предложений) относительно найма новых работников, внутренних перемещений и увольнений	Руководители подразделений ООТЗ
10. Анализ работ и формирование требований к претендентам на вакантные должности (составление паспортов должностей, карт компетенций)	Руководители подразделений Отдел кадров (ОК)
11. Организация и проведение профессионального отбора работников на вакантные должности	ОК Руководители подразделений Психолог

Задания	Исполнители
12. Принятие решений о найме работников	Генеральный директор Руководители подразделений ОК
13. Зачисление работников на должности с оформлением всех необходимых документов (приказ, трудовой договор, трудовая книжка, личное дело и т. п.)	Генеральный директор ОК
14. Планирование и организация развития персонала (обучение, повышение квалификации, переподготовка, последипломная подготовка и т. п.)	Отдел развития персонала (ОРП) Руководители подразделений
15. Формирование и обучение резерва руководителей	Генеральный директор Руководители подразделений ОРП
16. Управление служебной карьерой перспективных специалистов	Генеральный директор Руководители подразделений ОРП
17. Профессионально-квалификационное продвижение рабочих и присвоение квалификационных разрядов	Руководители подразделений ОРП Квалификационная комиссия
18. Текущая оценка, аттестация и сертификация работников	Руководители подразделений ОРП ОК Аттестационная комиссия Сертификационная комиссия
19. Составление графиков отпусков и контроль за их использованием	Руководители подразделений ОК
20. Урегулирование трудовых споров и конфликтов, применение дисциплинарных процедур	Руководители подразделений Психолог Комиссия по трудовым спорам Юридическая служба
21. Аттестация рабочих мест	Руководители подразделений Отдел охраны труда (ООТ) Специальная комиссия
22. Обеспечение работников профилактическим питанием	ООТ Руководители подразделений
23. Расследование несчастных случаев на производстве	Технический директор ООТ Руководители подразделений
24. Проведение социологических исследований (уровня удовлетворенности работников, причин текучести кадров и т. п.)	Отдел социального развития (ОСР) ОК Руководители подразделений
25. Планирование социального развития организации	Генеральный директор ОСР
26. Жилищно-коммунальное и культурно-бытовое обслуживание работников	Заместитель генерального директора Служба персонала
27. Начисление и выдача заработной платы, осуществление других выплат	Бухгалтерия Служба персонала
28. Анализ и оценка эффективности управления персоналом	ООТЗ Планово-экономический отдел Бухгалтерия

В управлении надежный контроль выполнения планов, графиков, заданий, поручений значит несколько не меньше, чем подготовка и принятие управленческих решений.

Если вы сталкиваетесь с какими-то неурядицами в работе организации или структурного подразделения, прежде всего выясните, кто отвечает за контроль качества выполнения тех или иных заданий. Большая вероятность, что вы получите достаточно информации о действительных причинах недостатков в работе.

Выполнение заданий по управлению персоналом должностными лицами надо учитывать также в процессе оценки и поощрения работников.

Выводы

В условиях жесткой конкуренции не каждому предприятию удастся удержаться на рынке. Одни становятся банкротами, другие существенно сокращают производство. Однако немало и сильных коллективов, которые уверенно держатся среди лидеров.

Мировая практика убедительно доказала, что основными факторами успешной деятельности разных организаций являются:

- высококвалифицированное руководство;
- глубоко продуманная, всесторонне обоснованная стратегия развития организации;
- эффективная стратегия управления персоналом;
- гибкая политика управления персоналом;
- грамотное оперативное управление всеми бизнес-процессами и в первую очередь — управлением персоналом.

Успешные предприятия, создавая конкурентные преимущества, опираются прежде всего на собственный персонал как на очень ценный и незаменимый стратегический ресурс. С этой целью они тщательно разрабатывают стратегию управления персоналом как органическую составляющую стратегии развития организации.

Стратегия управления персоналом представляет собой стратегический (рассчитанный на долгосрочную перспективу) план перманентного развития человеческого капитала как основного конкурентного преимущества организации.

Некоторые предприятия стратегию управления персоналом разрабатывают в форме прогноза относительно увеличения или сокращения численности работников, оптимизации профессионально-квалификационной структуры персонала, объемов инвестирования в человеческий ресурс, проведение научных исследований и т. п.

Важным условием получения отдачи от реализации стратегии управления персоналом является ее органическая связь с общей стратегией организации — с одной стороны, и с политикой управления персоналом — с другой.

Политика управления персоналом — это система обоснованных директивных решений, на которых базируется вся текущая деятельность по управлению персоналом.

Последовательное соблюдение требований политики управления персоналом способствует успешному выполнению текущих и перспективных задач функционирования организации.

Политика управления персоналом формируется на основе предварительно разработанной и утвержденной стратегии управления персоналом.

Политика управления персоналом должна учитывать интересы работодателя и наемных работников, включать взаимоприемлемые, взаимовыгодные мероприятия по формированию, развитию и использованию персонала.

В разных организациях в зависимости от условий деятельности могут применяться разные модели политики управления персоналом:

- активная;
- превентивная;
- реактивная;
- пассивная;
- открытая;
- закрытая.

В крупных организациях политика управления персоналом разрабатывается в форме таких основных блоков, тесно связанных между собой:

- политика занятости;
- компенсационная политика;
- политика развития персонала;
- социальная политика.

Политика управления персоналом тесно связана с корпоративной культурой. Она также является своеобразным мостиком, соединяющим текущие задачи ежедневной практики со стратегией управления персоналом.

Политика управления персоналом является организационным средством, которое побуждает всех руководителей, а также специалистов службы персонала в ежедневной работе строго придерживаться установленных правил и норм.

Среди огромного объема деятельности по текущему управлению персоналом следует различать три вида работ.

Первый вид работ по трудоемкости, вероятно, самый большой, выполняют руководители всех уровней управления без какого-либо участия или при незначительном привлечении специалистов службы персонала: распределяют работу между подчиненными, контролируют ее выполнение и т. п.

Второй вид работ выполняют подразделения и специалисты службы персонала, как правило, без контакта или при незначительном контакте с руководителями организации и структурных подразделений.

К третьему виду принадлежат работы, которые требуют совместного активного участия службы персонала и руководителей организации и подразделений.

Для поддержки управления персоналом в организации на надлежащем уровне эффективности очень важно проводить такие мероприятия:

— четко определить, какие подразделения несут ответственность за выполнение конкретных заданий по управлению персоналом, с кем, кто кооперируется в этом деле;

- внутри подразделений общие задания распределить между исполнителями;
- установить задания и ответственность каждого руководителя;
- установленные задания, обязанности, ответственность зафиксировать в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях;
- регламентировать порядок отчетности руководителей подразделений перед высшим руководством о ходе выполнения текущих и срочных заданий по управлению персоналом;
- наладить безупречную систему контроля качества управления персоналом в целом и выполнения закрепленных заданий каждым руководителем, структурным подразделением, каждым исполнителем.

В управлении надежный контроль выполнения планов, графиков, заданий, поручений значит несколько не меньше, чем подготовка и принятие управленческих решений. Поэтому следует ввести четкий порядок контроля и отчетности исполнителей, привлеченных к реализации мероприятий по управлению персоналом в организации.

Термины и понятия

Активная политика управления персоналом
 Дифференцированная стратегия
 Закрытая политика управления персоналом
 Защитная стратегия
 Комбинированная стратегия
 Компенсационная политика
 Концентрированная стратегия
 Наступательная стратегия
 Наступательно-защитная стратегия
 Общая стратегия организации
 Открытая политика управления персоналом
 Пассивная политика управления персоналом
 Политика занятости
 Политика развития персонала
 Политика управления персоналом
 Превентивная политика управления персоналом
 Реактивная политика управления персоналом
 Социальная политика
 Стратегия дифференциации
 Стратегия лидерства в небольших затратах
 Стратегия развития
 Стратегия роста
 Стратегия сокращения масштабов деятельности
 Стратегия умеренного роста
 Стратегия управления персоналом
 Стратегия фокусирования
 Стратегия функционирования
 Текущее управление персоналом

Вопросы для самоконтроля

1. Почему персонал организации называют стратегическим ресурсом?
2. Дайте определение стратегии управления персоналом.
3. Раскройте содержание (направления) стратегии управления персоналом.
4. Почему стратегия управления персоналом должна быть хорошо согласованной со стратегией развития организации?
5. Какие вам известны виды стратегии организации?
6. Дайте определение политики управления персоналом.
7. Классифицируйте модели политики управления персоналом.
8. Раскройте содержание и значение:
 - политики занятости в организации;
 - компенсационной политики;
 - политики развития персонала;
 - социальной политики.
9. Какая связь существует между политикой и практикой управления персоналом?
10. Приведите примеры задач по текущему управлению персоналом, которые выполняют:
 - все руководители;
 - подразделения и специалисты службы персонала;
 - служба персонала совместно с руководителями организации и ее структурными подразделениями.

Ситуация

На предприятии за 2011 г. текучесть рабочей силы повысилась более чем в два раза по сравнению с предшествующими периодами — с 6,2 до 13,7 %.

Среди уволенных работников (120 чел.):

- 18 чел. (15 %) уволены по инициативе администрации как не прошедшие испытательный срок;
- 12 чел. (10 %) уволились по собственному желанию в связи с неудовлетворительными условиями труда;
- 24 чел. (20 %) объяснили свое нежелание работать на предприятии ввиду отсутствия перспектив для профессионально-квалификационного продвижения;
- остальные уволенные работники объяснили свое решение неудовлетворенностью уровнем заработной платы.

Задание. Предложите план мероприятий по преодолению чрезмерной текучести рабочей силы.

Мероприятия следует сгруппировать в зависимости от того, к какой группе они принадлежат:

- к стратегии управления персоналом;
- к политике управления персоналом;
- к группе мероприятий по текущему управлению персоналом.

В плане мероприятий назвать должности ответственных за выполнение работников.

Литература для углубленного изучения

1. Экономика персонала : учебник / [Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик]. — М. : Инфра-М, 2009. — 896 с.
2. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — К. : МАУП, 2005. — 752 с.
3. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посібник. — К. : КНЕУ, 2013. — 466 с.
4. Скударь Г. М. Стратегия постоянных улучшений (на примере ЗАО НКМЗ) : [учеб. пособие (в слайдах)] / Г. М. Скударь, В. А. Панков. — Краматорск, 2005. — 100 с.
5. Стратегічне управління страховою компанією : кол. монографія / [В. М. Фурман, О. Ф. Філонюк, М. П. Ніколенко, О. І. Барановський та ін.] ; наук. ред. і кер. кол. авт. д-р екон. наук В. М. Фурман. — К. : КНЕУ, 2008. — 440 с.
6. Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ, 2008. — 232 с.
7. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — 638 с.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 7.1. Сущность, функции и основные элементы корпоративной культуры.
- 7.2. Корпоративные нормы и правила поведения работников.
- 7.3. Корпоративная символика.
- 7.4. Корпоративная культура и управление персоналом.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- сущность, функции и основные элементы корпоративной культуры организации;
- значение корпоративных норм и правил для управления поведением работников;
- сущность, разновидности и значение корпоративной символики;
- взаимовлияние корпоративной культуры и управления персоналом;

уметь:

- анализировать состояние корпоративной культуры;
- обосновывать мероприятия по развитию внутренних коммуникаций;
- совершенствовать корпоративную символику организации;
- оценивать влияние корпоративной культуры на эффективность управления персоналом в организации;
- разрабатывать мероприятия по развитию корпоративной культуры.

7.1. Сущность, функции и основные элементы корпоративной культуры

Эффективность управления персоналом в значительной степени зависит от поведения людей, от их ценностных ориентаций, интересов, степени удовлетворенности работой и т. п. Создание единой системы ценностей, норм и правил, то есть корпоративной культуры организации, способствует интеграции ценностей и приоритетов работников, структурных единиц и предприятия в целом, сосредоточению общих усилий на достижении стратегических целей и обеспечении желаемой эффективности производства.

В Украине понятие «корпоративная культура» вошло в научный обиход не так давно. Длительное время корпоративная культура существовала в зачаточном состоянии, ее роль в управлении персоналом и в деятельности организации была незаметной. Тем не менее на некоторых крупных предприятиях постепенно сформировалась система материальных, культурных и духовных ценностей, которая положительно влияла на морально-психологический климат, следовательно, и на показатели деятельности. Это влияние со временем способствовало появлению понятия «корпоративная, или организационная, культура».

Изучение феномена корпоративной культуры сталкивается с определенными трудностями, прежде всего методологического характера. Теория корпоративной культуры находится на этапе формирования и, как отмечает Г. Хайет, «еще не стала стабильным сводом знаний»¹. В частности, в науке до сих пор нет четкого определения дефиниции «корпоративная культура», не обозначен потенциал этой категории, не исследован механизм управления ею.

Термин «корпоративный» возник на основе латинского *corporatio* — объединение, сообщество, а не от «корпорация» как организационно-правовой формы хозяйствования предприятия. Наличие в организации так называемого *корпоративного духа* рассматривалось еще в XIX ст. А. Файоль назвал укрепление и поддержание корпоративного духа одним из базовых принципов управления предприятием². Поэтому понятие «корпоративный» следует рассматривать именно в значении «общий, объединяющий, совместный, единый».

Основой корпоративной культуры является система ценностей организации. В трактовке понятия «корпоративная культура» главный акцент делается именно на ценностных ориентирах работников и предприятия. В наиболее широком понимании **корпоративная культура** — это система ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения, традиций, ритуалов, сложившихся в организации за время деятельности и признанных большинством сотрудников³.

Первопричиной применения понятия культуры в отношении организации стали результаты, полученные специалистами по управлению, учеными-психологами, социологами и представителями других научных направлений в результате проведения разнообразных экспериментов и фундаментальных теоретических исследований в сфере социальных отношений в XX ст.

По одной из версий, понятие «корпоративная культура» ввел в 20-е годы XX ст. А. Гастев, заметивший, что «культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры»⁴.

Профессор Корнельского университета (США) Х. Трайс считает первой попыткой исследования деятельности фирмы в культурном аспекте проведение Хоторнского эксперимента в компании «Western Electric» в Чикаго в начале 30-х годов группой научных работников под руководством Э. Мейо. Целью эксперимента было выяснение влияния на производительность труда различных

¹ Корпоративна культура : навч. посібник / [під заг. ред. Г. Л. Хайета]. — К. : ЦУЛ, 2003. — С. 7.

² Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посібник [для студентів вищих навч. закладів] / Г. В. Осовська. — К. : Кондор, 2003. — С. 64-65.

³ Корпоративна культура : навч. посібник / [під заг. ред. Г. Л. Хайета]. — К. : ЦУЛ, 2003. — С. 11.

⁴ Погребняк В.А. История формирования теории организационной культуры [Электронный ресурс] / В. А. Погребняк. — Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/>

факторов. Результаты эксперимента подтвердили несоответствие некоторых основ классической теории менеджмента и безусловное влияние на производительность труда скрытых психологических и социальных факторов.

В подтверждение своей гипотезы Э. Мейо и его коллега У. Ворнер разработали широкую программу, требовавшую детальных исследований и проведения около 20 тыс. интервью с целью изучения отношения людей к работе, принципов и убеждений, которые они разделяют, морального климата в коллективе и т. п. Выводы Э. Мейо в отношении потребности в развитии «чувства групповой причастности» на основе ценностей, которые разделяют все работники, послужили первым толчком для дальнейшего исследования потребностей и поведения работников.

Теоретическое и концептуальное осмысление понятия культуры организации получило развитие с конца 30-х годов в работах Ч. Барнарда и Г. Саймона. Далее группа американских специалистов, работавшая в 1949—1950 гг. в Японии, на примере ряда предприятий подтвердила высокую эффективность философии «менеджмента сотрудничества», концептуальные основы которой были разработаны У. Демингом.

В 50-е годы известный американский социолог М. Далтон провел исследования на некоторых средних и крупных предприятиях США и Канады на предмет изучения естественного появления культур и субкультур, исходя из разных потребностей работников, и обобщил результаты своих исследований в книге «Человек — руководитель». Практически одновременно с М. Далтоном, но независимо от него, группа английских социологов из Тавистокского института провела детальное исследование организаций как культурных систем. Результаты обоих исследований подтвердили существование внутри организаций особой субстанциональной сущности, которая влияет на мотивацию работников. В дальнейшем возникла проблема идентификации этой сущности и изучения ее составляющих.

В 1969 г. в США вышла книга, написанная группой исследователей с Корнельского университета под руководством Х. Трайса, посвященная разным производственным традициям и обрядам.

В начале 80-х годов в ряде исследований У. Оучи, Т. Питерса и Р. Вотермена-мл., Т. Дила и А. Кеннеди на примере самых крупных корпораций США убедительно продемонстрированы преимущества компаний с мощной идеологией. В соответствии с исследованием, проведенным институтом Бателле в 1984 г., из перечня приоритетов корпораций все чаще убираются такие ранее общепризнанные ценности, как «дисциплина, беспрекословное подчинение, иерархия, достижение, карьера, пригодность, власть, централизация». Их вытесняют другие — «самоопределение, участие, коллектив, ориентация на потребности, раскрытие личности, творчество, способность к компромиссам, децентрализация».

В середине 80-х годов появляются первые научные труды, в которых рассматривается теоретическая база формирования и применения категории корпоративная культура. Поскольку культура организации является категорией, существующей на стыке теории управления, социологии, психологии организаций и т. п., то основоположника нового подхода назвать сложно, хотя принято считать таковым Т. Парсонса. В исследовании организации как социальной системы Т. Парсонс подчеркивает, что существует культурная система, которая представляет собой символически организованные образцы, основанные на способности человека говорить и передавать опыт негенетическим путем. Особенность куль-

турных систем, по Т. Парсонсу, состоит в том, что они не создаются одним человеком, и поэтому не могут быть понятыми на индивидуальном уровне.

Т. Парсонс предложил весьма сложную для большинства менеджеров-практиков теорию, поэтому более широкое распространение получила работа Э. Шейна «Организационная культура и лидерство», опубликованная в начале 90-х годов. Э. Шейн как консультант по управлению соединил в своем труде теорию и практику и предложил собственную методику исследования. Работа Э. Шейна сегодня может считаться классической в области корпоративной культуры, чем привлекла внимание многих руководителей к культуре своих организаций¹.

Проблемы культуры организации существовали не только на Западе. В СССР вопросам корпоративной культуры также уделялось не меньше внимания, хотя советские методики не могли открыто применяться за границей и быть там популярными.

С 20-х годов XX ст. было издано много книг по вопросам научной организации труда, посвященных советскому пониманию корпоративной культуры — «культуре производства и труда» и «качества трудовой жизни». В этих работах подробно изучалось влияние на производительный труд таких факторов, как идеология, психологический климат, влияние коллектива на личность, роль лидерства и др. Тем не менее исследования того периода во многом были слишком идеологизированы, опирались на вненаучную аргументацию. Впрочем, специалисты до сих пор пользуются выводами, сделанными В. Ольшанским, А. Алексеевым, С. Белановским и др.

Из современных российских авторов следует назвать А. Пригожина и В. Спивака. В книге «Корпоративная культура»² В. Спивак предпринял попытку частично адаптировать теорию Э. Шейна к российской действительности. А. Максименко подробно рассмотрел психологические шаблоны поведения относительно корпоративной культуры. Заслуживает внимания работа Т. Соломанидиной, которая предложила собственный метод оценки культуры организации. В 2004 г. коллектив авторов под руководством В. Грошева издал первый российский учебник по корпоративной культуре³.

Когда известные зарубежные ученые Л. Смирнич, Дж. Мартин, А. Вилкинс, Э. Шейн, Дж. Морган, М. Лоурис и др. отображали свои знания по теории и практике корпоративной культуры в книгах и статьях, в нашей стране это понятие оставалось неизвестным широким массам. Тем не менее в процессе становления и развития корпоративных отношений в Украине постепенно начали вызывать интерес отечественных ученых новые, ранее не известные термины и понятия. Одним из таких понятий является «корпоративная культура». Из отечественных ученых исследованиями корпоративной культуры занимаются З. Шершнёва, С. Оборская, Г. Дмитренко, Е. Шарапова, Т. Максименко, Д. Щербанский и др.⁴

¹ Погребняк В.А. История формирования теории организационной культуры [Электронный ресурс] / В. А. Погребняк. — Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru>; Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромич. — К. : КНТ ; Эльга-Н, 2008. — С. 240.

² Спивак В.А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с.

³ Погребняк В.А. История формирования теории организационной культуры [Электронный ресурс] / В. А. Погребняк. — Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru>

⁴ Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці : навч. посібник / [Круш П. В., Кавтиш О. П., Гречко А. В., Чихачьова Ю. С.] ; під заг. ред. к.е.н., проф. П. В. Круша. — К. : ЦУЛ, 2007. — С. 93-94.

Постепенно понятие корпоративной культуры приобретает актуальность, ее теоретические основы и методологический фундамент все чаще интересуют не только теоретиков. Подавляющее большинство предприятий, которые успешно функционируют и имеют обнадеживающие перспективы развития в будущем, относятся к формированию корпоративной культуры как к одному из важнейших направлений развития своей деятельности. Поэтому в рамках исследования проблемы формирования корпоративной культуры надлежащее внимание следует уделить ее теоретико-методологическим основам, конкретизации цели корпоративной культуры, ее функций, обоснованию структурных элементов, уровней, типологии и др.

Целью формирования корпоративной культуры является управление поведением работников на основе создания единой системы ценностей, норм и правил, которая призвана согласовывать приоритеты работника и предприятия, обеспечивать достижение его целей, реализацию генеральной стратегии. Цель достигается, как правило, путем:

- формирования у работников чувства причастности к делам предприятия, вовлечения их в совместную деятельность;
- поддержания индивидуальной инициативы, содействия работникам в достижении личного успеха;
- обеспечения стабильности системы социальных отношений;
- создания атмосферы взаимодоверия на разных уровнях организационного взаимодействия.

В формировании личных ценностей работников и согласовании их с корпоративными главная роль отведена менеджерам, их организационной культуре и умению работать с персоналом. От профессионализма менеджеров, умения генерировать инновации, продуцировать культуру, анализировать ситуацию и разрабатывать рациональные управленческие решения зависит успех предприятия, возможность его дальнейшего эффективного существования.

Важными функциями прогрессивной корпоративной культуры являются:

- *воспитательная*: способствует усвоению лучших образцов поведения и адаптации человека в противоположность унаследованным архаическим поведенческим моделям и инстинктам;
- *мотивационная*: стимулирует активное трудовое поведение работников благодаря прогрессивным системам вознаграждения;
- *селективная*: способствует замещению нелояльных, пассивных сотрудников активными и конкурентоспособными;
- *коммуникативная*: способствует установлению полезных взаимосвязей между носителями корпоративной культуры внутри организации и между элементами культур разных компаний;
- *управленческая*: влияет на все аспекты жизнедеятельности организации через совершенную систему принятия решений, помогает своевременно выявлять отрицательное действие факторов внутренней и внешней среды и своевременно избегать негативных последствий;
- *стабилизационная*: характеризует способность корпоративной культуры восстанавливать эффективную деятельность организации в кризисных ситуациях;

- *защитная*: усиливает способность корпоративной культуры влиять на адаптацию организации к внешней среде и обеспечивать ее конкурентные преимущества;

- *оптимизационная*: корпоративная культура влияет на все процессы в организации, в частности, на формирование миссии и стратегии, создание соответствующих моделей поведения работников, их взаимодействие между собой, отношения с внешней средой.

Корпоративная культура раскрывается через взаимодействие составляющих ее элементов (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Основные элементы корпоративной культуры организации

Идеология организации. Идеологическими основами деятельности организации являются философия, миссия, цели, стратегия и т. п., основанные на ее ценностях. Формирование, распространение и закрепление идеологии в сознании работников предприятия и во внешней среде — сложный многоэтапный процесс обсуждения и одобрения.

Культура управления — понятие многоаспектное. Работники организации оценивают культуру управления по разным признакам. Прежде всего, это образовательно-культурный уровень людей, наделенных властными полномочиями, их морально-этические качества.

Не менее важными признаками культуры управления являются:

- культура ведения деловых встреч, совещаний, собраний;
- стиль руководства людьми;
- культура общения руководителей между собой и с подчиненными;

- культура управленческой документации и служебной переписки;
- оформление помещений и рабочих мест (без претензий на роскошь).

Важной составляющей культуры управления является *информационная культура*. Ее характеризуют уровень развития информационного взаимодействия подразделений предприятия и качество обеспечения информационных потребностей пользователей.

Культура производства отображает степень соответствия технологии и организации производства эргономическим, физиологическим, эстетическим, экономическим, социальным требованиям, а также уровень удовлетворенности работников процессом труда, его содержанием и характером. Поскольку основой производственной деятельности предприятия являются технико-технологические процессы, актуальной становится проблема соблюдения экологической культуры организации.

Экологическую культуру следует рассматривать как ведение производственной деятельности предприятия с учетом требований экологической этики. На принципах экологической культуры следует формировать цели и задачи деятельности предприятия, устанавливать нормы и правила природоохранного поведения. Экологическая культура обеспечивается путем принятия организацией экологических обязательств, рационального использования ресурсов, гарантирования экологической безопасности персонала и населения в зоне влияния предприятия; развития экологически чистого производства; поддержки научных исследований в области экологии и экологического образования; добровольного экологического страхования; экологической благотворительности.

Культура труда — понятие комплексное, охватывающее элементы культуры рабочего места и культуры трудового поведения работников.

Культуру рабочего места характеризуют чистота, порядок, эстетическое оформление.

Чистота на рабочем месте и в служебном помещении в целом является важным элементом офисной культуры и воспитательным фактором как для персонала предприятия, так и для посетителей. Чистота дисциплинирует людей, стимулирует их быть более собранными, внимательными относительно своего поведения, предупреждает, что здесь не принято сорить, курить, оставлять остатки пищи и т. п.

Порядок в помещении, на рабочем столе, в шкафах является важной предпосылкой того, что каждый предмет, каждый документ находится в конкретном месте, его легко найти, благодаря чему рабочее время расходуется рационально.

Эстетика рабочего места состоит в рациональном сочетании цветов интерьера, дизайне рабочей мебели, в наличии художественных элементов (картины на стене или аквариум), внутреннем озеленении и пр.

Культура трудового поведения состоит из таких элементов, как дисциплина, ответственность, качество работы, этика, культура общения.

Культура обучения и воспитания работников направлена на развитие индивидуальных знаний, умений и привычек сотрудников, повышение уровня их компетентности с целью создания конкурентных преимуществ организации.

Культуру обучения и воспитания работников характеризуют такие элементы, как:

- прогрессивность учебных программ, методов и форм обучения;
- обеспеченность учебного процесса современными средствами;
- оформление учебных помещений;
- объективность оценки результатов обучения;
- единство учебного и воспитательного процессов;
- воспитание молодых работников на лучших примерах отношения к трудовым обязанностям ветеранов труда.

Правила и нормы поведения. Это один из центральных сегментов корпоративной культуры по значению и влиянию на отношение работников к своей организации, к ее материальным ценностям, трудовым обязанностям и друг к другу.

Корпоративные правила и нормы закрепляются в уставах, положениях, распоряжениях, должностных инструкциях и других нормативных документах организаций. Сводом общекорпоративных норм и правил поведения работников организации является *этический кодекс*.

Культура социально-трудовых отношений. На уровне организации под социально-трудовыми отношениями понимают сложный процесс взаимодействия (отношений) между работодателем и работниками относительно найма, использования, развития рабочей силы, вознаграждения за работу, участия в управлении, социальной защиты и т. п. Целью развития социально-трудовых отношений является повышение качества трудовой жизни работников и рост эффективности производства.

Культура социально-трудовых отношений должна основываться на уважении к человеку труда независимо от его статуса в иерархической структуре организации. Это означает, что в организации должны господствовать: культура общения, справедливость в распределении трудовых заданий, объективность в оплате труда, внимательное отношение к предложениям, критическим замечаниям и жалобам работников. Важным элементом культуры социально-трудовых отношений следует считать привлечение работников к участию в управлении, в деятельности общественных организаций.

Наиболее распространенными элементами ценностей организации являются: обычаи, традиции, герои, церемониал, ритуал, миф, легенда, история, девиз и т. п.

Культура взаимоотношений с внешней средой как составляющая корпоративной культуры устанавливает основы взаимных отношений организации с потребителями, конкурентами, поставщиками, государственными учреждениями. Французский исследователь М. Бурке¹ рассматривает разные варианты таких взаимоотношений: от полного их игнорирования до сохранения организацией позиций на рынке и постоянного приспособления к изменениям среды.

Отношения с субъектами внешней среды организация может строить на основе формальностей в проведении встреч и переговоров, заключения соглашений, формирования программ сотрудничества или активно распространять парадигму корпоративной культуры организации по всем направлениям произ-

¹ Рудінська О.В. Менеджмент : навч. посібник / Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. — К. : Ельга; Ніка-Центр, 2002. — 336 с.; Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромич. — К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.; Управление персоналом на производстве : учеб. пособие для вузов / [под ред. проф. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова]. — М. : Юнити-Дана, 2003. — 381 с.

водственного сотрудничества, включая формирование климата общения, обоснование целей, принятие общих управленческих решений и т. п.

Корпоративная культура может проявляться на разных уровнях. Обобщенно проявления корпоративной культуры можно разделить на **внешние** (артефакты, модели поведения, язык, стиль одежды и т. п.) и **внутренние** (ценности, убеждения, официальные правила, которые действуют в организации, способы восприятия окружающей среды и др.). Классификация уровней корпоративной культуры по оценкам разных ученых приведена в табл. 7.1¹.

Таблица 7.1

КЛАССИФИКАЦИЯ УРОВНЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Классификация	Уровни корпоративной культуры			
По Э. Шейну	Артефакты (Видимый уровень) Модели поведения, одежда, интерьер, жаргон	Ценности (Промежуточный уровень) Ценности, нормы, стратегии, цели, философия	Убеждения (Невидимый уровень) Отношение к окружающей среде, под-сознательные, очевидные убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства (первичный источник ценностей и поступков)	
По Т. Дилу и А. Кеннеди	Ценности Представление членов организации о ней	Герои Члены коллектива, которые воплощают в себе основные ценности организации	Обряды и ритуалы Церемонии, которые проводятся в организации по поводу важных событий	Структура общения Каналы неформального общения сотрудников для получения информации об обрядах, ритуалах, ценностях организации
По Х. Трайсу и Э. Бейеру	Установленные порядки Обряды, церемонии, ритуалы	Организационная коммуникация Истории, мифы, саги, легенды, сказки, символы и лозунги	Материальные проявления культуры Артефакты, оформление интерьеров, символы корпоративного могущества (корпоративные авто, самолет, отдых, дотации сотрудникам, презентабельность офисов и сотрудников)	Язык общения Производственный язык, профессиональные термины, аббревиатуры, сленг

7.1. Сущность, функции и основные элементы корпоративной культуры

Каждая классификация уровней корпоративной культуры имеет преимущества и недостатки. Классификация Э. Шейна дает четкое представление об уровне корпоративной культуры, факторах формирования каждого уровня.

По мнению Э. Шейна, познание культуры организации начинается с первого, «поверхностного», или «символического», уровня, включающего такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, устойчивые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги и т. п., все то, что можно ощущать и воспринимать через органы чувств человека. На этом уровне вещи и

¹ Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці : навч. посібник / [Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В., Чихачьова Ю.С.] ; під заг. ред. канд. екон. наук, проф. П. В. Круша. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — С. 102.

явления легко обнаружить, но их сложно интерпретировать в терминах корпоративной культуры без знания других ее уровней.

На втором уровне культуры — «подповерхностном» — изучают ценности, взгляды и убеждения, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отображаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое значение первого уровня. Второй уровень культуры Э. Шейн называет корпоративной идеологией, подчеркивая роль лидера компании как творца ее культуры.

Третий, наиболее глубокий, уровень включает фундаментальные основы, которые нелегко осознать иногда даже членам организации. Среди скрытых причин, которые направляют поведение людей в организации, Э. Шейн выделил отношение к жизни в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе¹.

Ученые, изучающие проблему формирования корпоративной культуры, в основном разделяют мнение о трех уровнях структуры корпоративной культуры организации². Однако некоторые исследователи в пределах охарактеризованных выше уровней корпоративной культуры выделяют дополнительные, «промежуточные».

По Г. Хайету, над корпоративной культурой, вне ее, как в другой плоскости, находится мораль как надперсональная и надкорпоративная категория (рис. 7.2). Будем считать это уровнем 1а.

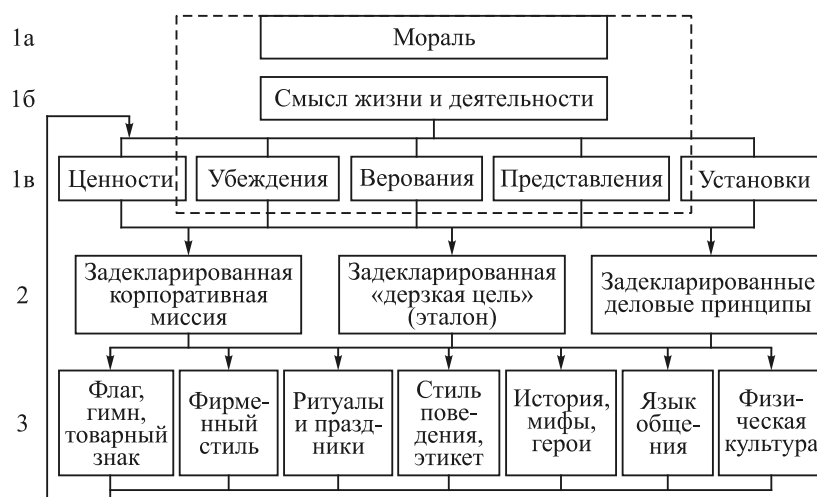


Рис. 7.2. Многоуровневая структура корпоративной культуры организации³

¹ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; [пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака]. — СПб : Питер, 2002. — 336 с.

² Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці : навч. посібник / [Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В., Чихачьова Ю.С.] ; під заг. ред. канд. екон. наук, проф. П. В. Круша. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 264 с.; Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посібник / Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. — [2-ге вид.]. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.; Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник [для студентів вищих навчальних закладів] / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2006. — 488 с.; Рудинська Е.В. Корпоративний менеджмент : учебное пособие / Рудинская Е.В., Яромич С.А. — К. : КНТ ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.

³ Корпоративна культура : навч. посібник / [під заг. ред. Г. Л. Хайета]. — К. : ЦУЛ, 2003. — 403 с.

На уровне 1б представлен смысл жизни и деятельности, а на уровне 1в — ценности организации, ее убеждения, верования, представления, установки. На уровне 2 расположены: задекларированная миссия организации и ее эталон («дерзкая цель»), а также основные принципы; на уровне 3 — внешние проявления корпоративной культуры.

Ценности и другие элементы 1-го уровня характеризуют личность человека, мотивируют его деятельность, в частности, обуславливают трудовое поведение. Поэтому изучение ценностей, мотивации создает исходную базу для понимания корпоративной культуры. Пока принципы корпоративной культуры не станут своими для каждого сотрудника, не стоит ожидать от него необходимых действий без жесткого принуждения.

В зависимости от того, какой из уровней корпоративной культуры исследуется, происходит ее деление на объективную и субъективную. Субъективная корпоративная культура включает ценности, разделяемые всеми работниками, убеждения, ожидания, этические нормы, восприятие организационного окружения. К субъективной культуре относят ряд элементов духовной составляющей: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные обряды, ритуалы и табу, восприятие языка общения и лозунгов.

Субъективная корпоративная культура служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом.

Объективную корпоративную культуру связывают с физическим окружением: здания организации, их дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, цвета и пространство, удобства, кафетерий, стоянки для автомобилей, автомобили, униформа, информационные стенды, буклеты и т. п. Все это отображает ценности, которых придерживается организация.

Оба аспекта корпоративной культуры важны, тем не менее субъективный аспект создает больше возможностей для выразительности как общих черт, так и отличий между людьми и организациями.

Важно разграничивать понятие *декларированной и реальной культуры*. Первая существует на бумаге (в виде документов, разных отчетов, официальной миссии компании, выдвинутых ею лозунгов и т. п.) и представляет собой желаемое состояние вещей. *Реальная культура* может быть как близкой к декларированной, так и резко с ней контрастировать¹. Корпоративная культура влияет на эффективность деятельности предприятия.

Устоявшаяся система ценностей и норм позволяет сформировать коллективное сознание, установить сбалансированную взаимосвязь в коллективе и создать благоприятный психологический климат в организации. Формирование единой системы ценностей и норм в организации дает возможность обеспечить сплоченность коллектива, создать собственный фирменный стиль, направить деятельность персонала на достижение общего успеха, согласовать личные интересы каждого работника с общими приоритетами предприятия.

¹ Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромич. — К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.

Четкая формулировка корпоративных принципов управления с учетом основ корпоративной культуры позволяет стимулировать желания работников не только достигать количественных показателей в работе, но и проявлять универсальные качества, необходимые для успешной работы в организации: ответственность за результат, целеустремленность, инициативность, конструктивное отношение к своим ошибкам, партнерские отношения между работниками.

7.2. Корпоративные нормы и правила поведения работников

Культура работников организации используется как мощный инструмент управления, который словно в фокусе собирает все особенности субъекта — системные, поведенческие, организационные, социокультурные и др.

Работники создают различные формальные и неформальные объединения, участвуют в формировании культурных норм и заданий, в результате образуются как сильные, так и слабые стороны организации. Успех организации зависит от уровня культуры и подготовки ее работников¹.

Формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративными нормами и этикой организации, создание единого информационного пространства — это главная задача технологии внутрикорпоративных коммуникаций.

Правильно построенные коммуникации с целевыми группами общественности позволяют организации не только создать положительный имидж, но и достичь максимального эффекта от деятельности. Среди целевых групп общественности решающим в успехе деятельности организации являются ее сотрудники.

Основные этапы создания и развития внутренних коммуникаций приведены в табл. 7.2.²

Таблица 7.2

ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ

Название	Содержание
Диагностика	Диагностика состояния корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. Установление базовых ценностей и стандартов. Сопоставление их со стандартами и ценностями, необходимыми для достижения бизнес-целей организации. Выявление нестыковок в коммуникационных мероприятиях
Формирование информационного пространства	Создание корпоративного СМИ (журнала, интернет-сайта, стенда, электронной рассылки, радиоточки и т. п.). Выявление «горячих» тем (политика оплаты труда и социальных льгот; возможность обучения и карьерного роста; организационные изменения, отставки и назначения; корпоративные мероприятия; планы развития организации). Привлечение к работе в корпоративном СМИ сотрудников организации. Работа над нестыковками в коммуникационных мероприятиях. Обеспечение обратной связи с сотрудниками

¹ Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромич. — К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.

² Несмеева А. Ценности внутреннего PR [Электронный ресурс] / А. Несмеева // Connect! Мир связи. — 2004. — № 11. — Режим доступа : <http://www.connect.ru/>

Название	Содержание
Создание корпоративных правил и стандартов (корпоративного кодекса)	Устранение противоречий между реальными и идеальными корпоративными ценностями. Описание целей и правил в виде корпоративного кодекса. Издание кодекса. Введение правил кодекса в жизнь организации. Использование кодекса для адаптации и обучения персонала. Планомерная работа по совершенствованию коммуникаций. Организация регулярных выступлений руководства компании перед сотрудниками
Укрепление лояльности персонала	Пропаганда программ развития и социальной защиты персонала. Адаптационное обучение. Система повышения профессиональной квалификации. Организация и проведение корпоративных мероприятий (праздников, корпоративных конкурсов и т. п.). Развитие корпоративного СМИ
Мониторинг и проектирование новых заданий	Мониторинг корпоративной культуры и взаимоотношений внутри коллектива. Оценка выполненных мероприятий. Проектирование заданий для нового цикла

Реализация стратегии предприятия непосредственно связана с осуществлением влияния на культурные составляющие его деятельности. Управление корпоративной культурой как фактором повышения конкурентоспособности, эффективности производства приобретает значение мощного рычага управленческого влияния.

Управленческая практика основывается на нескольких основных инструментах влияния на состояние корпоративной культуры. Одним из таких ключевых инструментов является корпоративный кодекс.

Кодекс (лат. *codex* — книга) — это совокупность правил поведения, привычек, убеждений и т. п.¹

Корпоративный кодекс является сводом общекорпоративных ценностей, норм и правил поведения работников.

Этический корпоративный кодекс выполняет функции:

- управленческую — регламентирует поведение персонала, устанавливает приоритеты во взаимодействии с клиентами, акционерами, партнерами, конкурентами, с внешней средой; определяет порядок принятия решений и предостерегает от неприемлемых форм поведения;
- развития корпоративной культуры в организации — определяет корпоративные ценности, ориентирует работников на единые корпоративные цели, тем самым повышает их корпоративную идентичность;
- имиджевую — формирует доверие к организации со стороны внешней среды, повышает ее инвестиционную привлекательность.

Структура корпоративного кодекса имеет две части: идеологическую и нормативную. В идеологической части закладывается философия организации (формулируются миссия, цели и ценности), которая содержит этические принципы, служащие основой мышления и деятельности руководства. Главной целью формирования этих ключевых принципов является создание определенного образа организации, изложение того, что будет способствовать повышению ее репутации.

¹ *Івченко А.О.* Тлумачний словник української мови / А. О. Івченко. — Харків : Фоліо, 2004. — С. 185.

Нормативная часть имеет две составляющие. В первой речь идет об этических обязательствах во внутренней среде организации (здесь приводятся обязательства организации перед работниками, нормы отношений между подразделениями и между работниками). Вторая составляющая содержит обязательство организации перед внешней средой (принципы и правила отношений с потребителями, партнерами, в том числе иностранными, отношения к конкурентам, отношения с обществом и государственными учреждениями).¹

В. П. Кубко предлагает формировать *содержание корпоративного кодекса* таким образом:

1. Общие положения корпоративной идеологии.
2. Миссия компании и корпоративные мифы: стратегическая миссия, философская миссия, миссия-слоган, история создания и деятельности компании.
3. Организационная структура компании.
4. Цель и задачи компании.
5. Ответственность компании перед персоналом, клиентами и партнерами.
6. Внутренняя политика: политика управления персоналом, взаимоотношения в коллективе, обязанности руководства, обязанности сотрудников, социальный пакет для персонала, общение сотрудников, внешний вид сотрудников, этические нормы общения с клиентами, партнерами, поведение в публичных местах, с представителями СМИ, система коммуникативной безопасности в компании.
7. Ритуалы и традиции: ритуал посвящения, этапы карьеры сотрудников компании, поощрения и взыскания, тренинги, семинары, конференции, корпоративные праздники².

Приведенный перечень разделов корпоративного кодекса имеет рекомендательный характер. В кодексе невозможно предусмотреть все ситуации, в которых может оказаться организация, и охватить все нюансы корпоративных отношений. При создании корпоративного кодекса целесообразно предусмотреть возможность и механизм его изменений и дополнений.

На основе обобщения подходов ученых к построению корпоративного кодекса³ главные его аспекты, регулирующие деятельность хозяйствующих субъектов, можно свести в табл. 7.3.

Интересным и полезным для наследования является опыт НКМЗ. На предприятии разработан и внедрен *Этический кодекс делового поведения работника НКМЗ*. В кодексе реализован единый подход к профессиональной деятельности всех работников предприятия путем отображения его миссии, целей и ценностей⁴.

¹ Чайка Г.Л. Організація праці менеджера : навч. посібник / Г. Л. Чайка ; передм. Г. О. Шепелюк. — К. : Знання, 2007. — С. 245-246.

² Кубко В.П. Процес створення корпоративних кодексів / В.П. Кубко // Труды Одесского политех. университета. — 2007. — Вып. 2 (28). — С. 1-4.

³ Андрійчук О.Я. Теоретико-прикладні аспекти формування кодексу інноваційної культури машинобудівного підприємства / Андрійчук О. Я., Банах І. В. // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : зб. наук.-техн. пр. — Львів : РВВ НЛТУ України. — 2009. — Вып. 19.8. — С. 208-214; Харский К.В. Создание корпоративного кодекса [Электронный ресурс] / К. В. Харский // Институт корпоративной культуры. 25.12.2007. — Режим доступа : <http://www.corpculture.ru>

⁴ НКМЗ — судьба моя и гордость. Введение в корпоративную культуру ЗАО НКМЗ. — Краматорск : ЗАО НКМЗ, 2004. — 45 с.

Ведущее место в кодексе отведено разделу «Общие этические принципы делового поведения». Основные нормы этого раздела:

- приоритет единства интересов предприятия и персонала;
- поддержка деловой репутации, имиджа предприятия в деловых кругах и в общественном сознании;
- необходимость действовать на основе доверия к применяемой на предприятии тактике и стратегии;
- выступать от имени предприятия или представлять его позиции разрешено только тем, кто имеет на это соответствующие полномочия;
- поддерживать и развивать корпоративную культуру и корпоративные ценности;
- уважать личность работника;
- при поиске материалов о деловом партнере использовать общедоступные источники информации, не применять запрещенные законом или неодобряемые обществом способы, не касаться коммерческой тайны;
- обеспечивать конфиденциальность информации, не использовать ее в интересах третьих лиц и для личной выгоды;
- этические нормы делового поведения работников на предприятии и за его пределами должны быть одинаковыми.

Таблица 7.3

СОДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО КОДЕКСА

Субъекты (целевые группы)	Аспекты корпоративного кодекса
Руководители	Приоритеты в реализации генеральной стратегии предприятия, допустимые и оптимальные способы достижения целей, этика взаимоотношений руководителей и собственников, руководителей и других работников предприятия
Работники	Единство с корпоративными интересами, ценности, стандарты, нормы и правила поведения в процессе трудовой деятельности и взаимоотношений с руководителями предприятия и сотрудниками
Акционеры	Условия и мероприятия финансового роста предприятия, эффективность использования инвестированных активов
Потребители	Надлежащий уровень качества продукции (услуг), оптимальная ценовая политика предприятия, создание максимальной полезности для потребителя
Партнеры	Место партнера в механизме создания ценностей предприятием, принципы добросовестной и справедливой деятельности относительно партнеров, заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве, инвестиционная привлекательность
Конкуренты	Место конкурента в механизме создания ценностей предприятием, принципы добросовестной и справедливой деятельности относительно конкурентов
Общество	Общественная полезность, социальная ответственность

Заявленная в Деловом кредо НКМЗ ориентация на потребителя, закреплена в Этическом кодексе в виде принципов взаимоотношений с заказчиками и поставщиками:

- действовать честно, этично и справедливо;
- максимально удовлетворять потребности потребителей;
- отношения с заказчиками и поставщиками строить на принципах взаимного доверия, ответственности и уважения;

- своевременно выполнять обязательства, закрепленные в соглашениях и взаимных договорах.

Работники, взаимодействующие с заказчиками и поставщиками, должны руководствоваться такими принципами принятия решений:

- приобретение материалов и услуг осуществлять на основе оценки преимуществ предложений;

- переговоры с имеющимися и будущими поставщиками ограничивать исключительно потребностями и интересами НКМЗ.

В раздел *«Поведение работника на рабочем месте. Этика взаимоотношений»* включены нормы делового этикета в виде конкретных рекомендаций относительно:

- единых норм общения (создавать вокруг себя положительную социально-психологическую атмосферу, уважать мнения других людей, прислушиваться к советам и критике);

- взаимоотношений (строить их на принципах взаимоуважения и ответственности);

- норм ведения переговоров и деловых бесед (точность, честность, корректность и такт, внимание к чужому мнению, отсутствие менторского тона, обсуждение проблем в этической форме);

- оформления интерьера офиса (не использовать для оформления рабочих мест, офиса изображения агрессивных и оголенных фигур);

- культуры языка (запрет на использование в деловом общении грубых выражений, ненормативной лексики);

- правил пользования телефоном (в том числе мобильным);

- стиля одежды (рабочим придерживаться фирменной спецодежды, руководителям и служащим — стиля фирменной одежды, а ввиду ее отсутствия — делового стиля одежды).

Кодекс защищает права на объективную и справедливую оценку выполненной персоналом предприятия работы: «Не представлять работу, выполненную другими, так, будто это работа собственная, или получать от этого прямую пользу без компенсации или согласия на это инициатора работы или руководства предприятия».

Раздел *«Политика в отношении конфликта интересов»* регламентирует поведение работника в этически сложных ситуациях, если существует угроза возникновения конфликта интересов, то есть личная заинтересованность влияет или может влиять на выполнение должностных (профессиональных) обязанностей. Предложены такие принципы поведения:

- во время принятия решений по деловым вопросам руководствоваться только интересами предприятия, исключить личные и семейные соображения, которые могут мешать добросовестному выполнению профессиональных и должностных обязанностей;

- сообщать об угрозе возникновения конфликта интересов непосредственному руководителю и выполнять его решения, направленные на предотвращение или урегулирование соответствующего конфликта интересов;

- работникам не позволено иметь посторонние деловые интересы, способные отрицательно повлиять на выполнение должностных обязанностей или на деятельность предприятия;

—работники не имеют права принимать в связи с работой подарки, услуги, которые могут расцениваться как обязательство со стороны НКМЗ и вызвать конфликт интересов.

В разделе «*Запрещенные действия*» зафиксирован ряд морально неприемлемых для предприятия действий работников:

—некачественное и несвоевременное выполнение работы, письменных и устных указаний руководителя; отказ от выполнения работы, порученной руководителем;

—несоблюдение правил охраны труда и техники безопасности;

—пребывание работника на рабочем месте (на территории предприятия) в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;

—отсутствие на работе, опоздание, продолжительное отсутствие на рабочем месте без разрешения руководителя, за исключением перерыва на обед, технических перерывов и случаев экстренной необходимости;

—намеренная фальсификация трудовой автобиографии, личных данных, записей, связанных с оплатой труда, производственной информацией;

—изучение и получение информации в компьютерной базе данных, которая не связана с должностными обязанностями.

От персонала НКМЗ требуется «знать и придерживаться требований Этического кодекса». Руководители подразделений отвечают за разъяснение положений кодекса работникам и контролируют действия подчиненных относительно соблюдения норм и принципов Этического кодекса. Руководство предприятия регулирует вопросы поощрения высоких стандартов поведения работников методами морального и материального стимулирования.

На стадии приема на работу, до подписания трудового договора, будущего работника знакомят с нормами Этического кодекса, предоставляя ему тем самым свободу выбора. Этический кодекс НКМЗ не является карательным документом, тем не менее в нем предусмотрено применение мероприятий дисциплинарного и общественного взыскания к лицам, которые сознательно нарушают нормы этого документа.

Корпоративный кодекс является воплощением философии организации, в нем закрепляются обязательства организации перед работниками и обществом. Кодекс обеспечивает сильную внутреннюю интеграцию работников организации вокруг единых корпоративных принципов, декларирует высокий уровень деловой культуры, регламентирует соблюдение высоких идейных принципов и норм, способствует четкому позиционированию организации относительно своих работников, клиентов и общества.

7.3. Корпоративная символика

Особое значение во внешнем проявлении корпоративной культуры имеют символы.

Символ (греч. *symbolon* — условный знак) — образ, который в лаконичной форме отображает другие (как правило, разнообразные) образы, содержания и отношения, в том числе неизвестные, которые можно только предусматривать или предчувствовать¹.

¹ Корпоративна культура : навч. посібник / [під заг. ред. Г. Л. Хайета]. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.

Под символами понимают слова, жесты, предметы, которые несут особое значение и которые распознают представители определенной культуры. К символам могут относиться особый вид одежды или макияжа, марки автомобилей, жаргонные выражения и т. п. Символы имеют значение наиболее важных ценностей организации.

Существует много народных поверий о том, что если символ или талисман организации подобраны удачно (с учетом миссии, целей), то ее ожидает бесспорный успех. С помощью удачно подобранной символики передаются также и основные ценности организации¹.

Роль корпоративной символики невероятно выросла в конце XX ст. Торговая марка, товарный знак становятся объектом значительных материальных вложений, символом деловой репутации и качества.

Эффективность такой корпоративной символики, как *товарный знак* обусловлена соблюдением ряда важных, сугубо психологических требований:

- эмоциональное и информационное соответствие знака статусу предприятия, направления его деятельности или отраслевой традиции. Считается, что любой человек, который увидел тот или иной знак, должен сразу и однозначно понять, какой товар или какую услугу этот знак представляет;

- оригинальность знака, его индивидуальность;

- качество знака, его утонченность и завершенность;

- простота;

- товарный знак должен легко запоминаться, быть простым для восприятия, нести индивидуальную информацию о товаре (услуге), четко выделяя его на рынке от аналогичного, закрепляя индивидуальные отличия;

- рекламная способность;

- универсальность.

Товарный знак делает продукцию предприятия узнаваемой для потребителя.

Существуют предположения, что эмблемы и знаки предприятий и организаций имеют магическое значение. Так, например, эмблема фирмы «Мерседес-Бенц» символизирует расщепление мирового порядка надвое: вращательное движение и недвижимый центр. Считается, что тот, кто владеет таким «колесом», одновременно принимает участие в движении, находясь в центре изменяющегося мира. С одной стороны, это символ старинного двигателя, с другой — мудрости.

Считают, что эзотерический смысл имеет и эмблема автомобилей марки «BMW». Разноцветные сегменты несут священное (сакральное) начало — сошествие божественного на Землю и стремление к нему. Сегменты соединены в одной точке — это точка успеха предприятия. Вобрав в себя и божественное, и человеческое, эмблема будто предопределила успех, а цвета усиливают влияние знака.

Буквы любого алфавита также являются своеобразными символами и имеют собственный сокровенный смысл, скрытую энергию. Например, литера Ω олицетворяет конец цикла, нечто завершенное. Эзотерики, которые занимаются исследованиями разных символов и их влиянием на людей, не рекомендуют ис-

¹ Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / Рудинская Е.В., Яромич С.А. — К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.

пользовать ее в аббревиатуре предприятия. Зато литера *α* символизирует начало, побудительный момент, движение; латинская *S* — энергию.

Считают, что к символам следует относиться осторожно и внимательно: таинственная, скрытая мощь знака может сработать как на созидание, так и на разрушение. Большую опасность для восприятия могут составлять старинные знаки и символы. Некоторые специалисты считают, что символ несет энергетический заряд, который в принципе нельзя устранить. Этот заряд может быть как положительным, так и отрицательным. Считается, что с сакральными знаками не следует поступать легкомысленно, поскольку неизвестно, как они будут действовать. Вероятно, что некоторые из них разрушительно влияют на психику человека¹.

Существенную роль в корпоративной культуре играет *цвет*. Использование его должно отвечать определенным условиям конкретной среды, внутреннему устройству организации, ее сути и назначению.

Теория корпоративной культуры предполагает, что организация среди набора корпоративных цветов может иметь два-три основные и один-два вспомогательные. Цветной тон корпоративной символики — мощное психологическое средство продвижения организации и ее продукции на рынке. Избирая корпоративные цвета, следует четко представлять, какой образ организация хочет донести с их помощью.

Пример

В соответствии с Положением о корпоративной культуре НКМЗ основной цвет фирмы — синий. Как дополнительные цвета для горнорудного оборудования используется темно-синий, для прокатного — красный, для металлургического — вишневый. На рис. 7.3 изображены графические знаки Новоκραматорського машинобудівного заводу.



Рис. 7.3. Корпоративная символика НКМЗ

Средства внешнего проявления корпоративной культуры — обычаи, ритуалы, символика — неотъемлемая часть культуры организации. Они содержат традиционные приоритеты фирмы, примеры для наследования, представление о миссии организации, ее идеологию, возможности и особенности.

¹ Голубкова Е.Н. Психологическое воздействие света, цвета, формы и корпоративной символики на восприятие рекламируемого продукта / Голубкова Е.Н., Мартынцева Ю. // Маркетинг в России и за рубежом. — М. : Финпресс. — 2005. — № 4. — С. 46-56. — (Информ.-аналит. журн.).

7.4. Корпоративная культура и управление персоналом

В наше время большое научное и прикладное значение придается вопросам взаимоотношений и взаимовлияния управления персоналом и корпоративной культуры.

И первое, и второе — это живые, актуальные, злободневные социальные явления, которые интенсивно развиваются и затрагивают интересы, чувства многих людей, а в пределах организации — всех без исключения работников. В этой паре первичным является управление персоналом, производным — корпоративная культура. В продолжительном эволюционном процессе развития организаций корпоративную культуру создавали и до сих пор развивают главным образом субъекты управления персоналом — руководители всех уровней и специалисты службы персонала. Бесспорно, посильное участие в этом деле принимают рабочие и служащие.

Поэтому есть основания утверждать, что корпоративная культура во всех ее элементах является одним из важных продуктов процесса управления персоналом. Одновременно корпоративную культуру можем рассматривать как своеобразный фон, как некое условное пространство, как специфическую среду, в границах которой осуществляется управление персоналом.

В развитой и благоприятной культурной среде намного легче решать разнообразные, иногда сложные вопросы управления персоналом, так как людей объединяет общность интересов, норм поведения, правил, ценностей и традиций.

И наоборот, невыразительная, несовершенная культурная среда, в частности, отношение работодателя к наемным работникам только как к источнику собственной прибыли, преобладание авторитарного стиля руководства скорее разъединяют, чем объединяют коллектив, не вызывают у работников положительных эмоций, желания проявлять инициативу, творчески относиться к должностным обязанностям.

При таких условиях любые мероприятия по управлению персоналом подавляющим большинством работников будут восприниматься как нечто чужое, неobligательное, а может, и вредное.

Главной задачей корпоративной культуры и ее постепенного совершенствования и развития является объединение трудового коллектива вокруг общих интересов, воспитание фирменного патриотизма, способствующего сознательному отношению к работе, росту производительности, удовлетворению работников трудом и его результатами.

В конечном счете на это направлено и управление персоналом. В этом мы усматриваем общность целей корпоративной культуры и управления персоналом. Отличие между ними заключается в том, что, как отмечалось выше, корпоративная культура является продуктом управления персоналом и одновременно мощным средством влияния субъектов управления персоналом на работников (рис. 7.4). Таким образом и развитие корпоративной культуры следует признать одной из актуальных задач управления персоналом.

К сожалению, во многих организациях корпоративной культурой до сих пор на профессиональном уровне никто не занимается. Такая терминология многим работникам даже неизвестна.

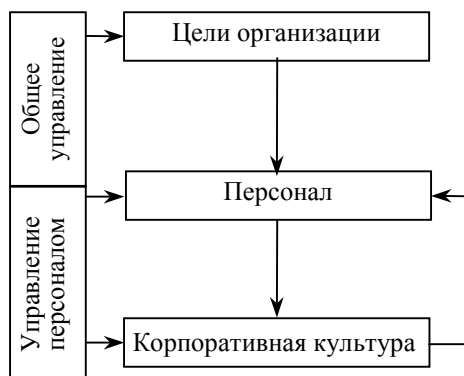


Рис. 7.4. Схема использования корпоративной культуры как средства влияния на персонал

Новые вызовы и угрозы отечественному бизнесу должны склонить работодателей и менеджмент взглянуть повнимательнее на проблематику корпоративной культуры, учить персонал тонкостям этого дела, планировать конкретные мероприятия по развитию корпоративной культуры как одной из важнейших задач управления персоналом.

Стратегия развития корпоративной культуры должна четко коррелировать со стратегией управления персоналом и стратегическими приоритетами организации. Изменение целей и задач деятельности организации в целом и управления персоналом в частности обуславливают корректировку основ корпоративной культуры, изменение ценностных приоритетов, норм и т. п.

Полная идентификация работника с организацией означает, что он не только сознает идеалы компании, четко придерживается правил и норм поведения, но и внутренне всецело принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями работника, занимая неизменное место в мотивационной структуре его поведения.

Для оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации применяют модели В. Сате, Т. Питерса и Р. Вотермена, Т. Парсонса, Квина-Рорбаха¹.

Процесс формирования корпоративной культуры должен происходить с учетом специфики и направленности деятельности организации, способствовать эффективному использованию человеческих ресурсов. В соответствии с разделением труда в управлении именно служба персонала уполномочена в процессе использования элементов корпоративной культуры постоянно оценивать их действенность, полезность, модернизировать, обновлять.

Грамотно построенная и применяемая политика управления персоналом дает возможность на основе проведенной диагностики корпоративной культуры, определения направлений ее движения, анализа факторов, оказывающих на нее

¹ Виханский О.С. Менеджмент : учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. — [4-е изд., перераб. и доп.] — М. : Экономистъ, 2006. — 670 с.; Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / Рудинская Е.В., Яромич С.А. — К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.

наибольшее влияние, осуществлять корректировку ее элементов и параметров с целью построения сильной корпоративной культуры.

Современные руководители должны рассматривать культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, который ориентирует все подразделения и работников на достижение генеральной цели, что дает возможность мобилизовать инициативу работников, повысить их личную мотивацию. Сильная корпоративная культура позволяет концентрировать усилия на главных стратегических направлениях развития организации, что обеспечивает высочайшую производительность, успешность компании и благосклонность ее работников¹.

Формированием нужного уровня корпоративной культуры, направленной на развитие организации, необходимо целеустремленно управлять. Управление корпоративной культурой — важный элемент стратегии организации. Следует постоянно анализировать достигнутый уровень корпоративной культуры, исследовать тенденции ее развития, выявлять устаревшие нормы и формулировать цели перспективной культуры, соответствующей стратегическим целям организации.

Жизнеспособность корпоративной культуры, ее проявления зависят от развитости формальных институтов управления организацией в целом. В свою очередь эти институты только тогда будут адекватны цивилизованным нормам управления организациями, если будут функционировать в соответствии с ценностными ее ориентациями.

Существуют разные подходы к оценке влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации.

В. Сате выделил семь процессов, с помощью которых корпоративная культура влияет на организационную деятельность: кооперация между индивидами и частями организации; принятие решений; контроль; коммуникации; лояльность к организации; восприятие организационной среды; оправдание своего поведения.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить лишь с помощью формальных управленческих мероприятий, поскольку тяжело предусмотреть все возможные случаи. Действительно ли люди кооперируются в организации зависит от разделяемых ими убеждений в этой сфере. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других — внутренняя конкуренция. Все зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистская или коллективистская.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, которые формируют у членов организации стойкий набор базовых убеждений и преимуществ. Поскольку корпоративная культура может способствовать сведению к минимуму противоречий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

В управлении существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Как правило, в организациях присутствуют все три механизма одновременно, но в разной мере.

¹ Смирнова Я. О. Взаимодействие корпоративной культуры и кадровой политики организации / Я. О. Смирнова // Вестник СПбГУ. Сер. 5. — 2006. — Вып. 4. — С. 172-174.

При рыночном механизме контроля полагаются в основном на цены. Считается, что изменение цен и платежей должно стимулировать необходимые изменения в организации. Административный механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством директив. Клановый механизм контроля целиком основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно на них опираются члены организации в своих действиях. В ходе развития организации клановый механизм заменяется административным, а со временем — и рыночным.

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первый — это отсутствие потребности в коммуникациях в делах, относительно которых есть разделяемые убеждения. В этом случае определенные действия выполняются без лишних договоренностей. Второй — разделяемые убеждения обеспечивают направленность и предоставляют помощь в интерпретации получаемых сообщений. Следовательно, если работник не считается дополнением к машине, то разговоры о будущей автоматизации или роботизации не очень-то его и волнуют.

Содержание культуры влияет также на содержание коммуникаций. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других — наоборот.

Индивид ощущает себя вовлеченным в организацию, если отождествляет себя с нею и имеет некоторую эмоциональную связь. Сильная культура делает сильным отождествление и чувство индивида относительно организации.

Восприятие индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено преимущественно тем, что говорят об увиденном его коллеги, имеющие одинаковый опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, в которых высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка ресурсов для работы не будет интерпретировано как потребность изменения отношения к клиенту, иначе клиент может значительно пострадать.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи не будет наказан и что из неудачи будут сделаны выводы на будущее. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение поведения. Однако для успеха этого процесса важно, чтобы люди не оправдывали свое новое поведение «старой» культурой¹.

Т. Питерс и Р. Вотермен исследовали деятельность группы ведущих американских фирм, их управленческую практику они связали с культурой и успехом в работе. В результате Т. Питерс и Р. Вотермен обнаружили ряд верований и ценностей корпоративной культуры, которые привели эти компании к успеху:

- вера в действия;
- связь с потребителем;
- поощрение автономии и предприимчивости;

¹ Рудинская Е. В. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / Рудинская Е. В., Яромич С. А. — К. : КНТ, Эльга-Н, 2008. — 416 с.; Виханский О. С. Менеджмент : учебник / Виханский О. С., Наумов А. И. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономика, 2006. — 670 с.

- признание человека главным источником производительности и эффективности;
- знать то, чем управляешь;
- не заниматься тем, чего не знаешь;
- простая структура и ограниченный штат управления;
- совмещение гибкости и жесткости в организации.

Вера в действия. Соответственно с этой ценностью решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Несвоевременное принятие решений сравнимо с их отсутствием.

Связь с потребителем. Для успешных компаний потребитель является центром их деятельности, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворение потребителя составляет основу корпоративной культуры таких фирм.

Автономия и предприимчивость. Компании, которые борются с недостатком нововведений и бюрократией, разделяют на мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам, определенный уровень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается распространением в организации легенд и историй о собственных героях.

Производительность зависит от человека. Эта ценность провозглашает человека главным активом организации. Эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

Знай то, чем руководишь. Соответственно этой культурной норме успешных компаний считается, что они руководят не через закрытые двери кабинетов руководителей, а в процессе посещения руководителями подчиненных им объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

Не занимайся тем, чего не знаешь. Это положение причисляется к важным характеристикам культуры успешных фирм. Такие фирмы не признают диверсификации в другом направлении от основного бизнеса.

Простые структуры и мало руководителей. Типичным для успешных компаний является наличие небольшого количества уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, в особенности высшего уровня. Соответственно с этими культурными ценностями менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными задач, а не на увеличение своих штатов.

Одновременная гибкость и жесткость в организации. Парадокс этого атрибута корпоративной культуры успешных компаний решается таким образом. Высокая организованность в них достигается тем, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает с компанией и интегрирует в нее. Гибкость обеспечивается благодаря сведению к минимуму руководящих вмешательств и минимизации числа регламентных правил и процедур. Поощряется новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможным гибкую структуру административного контроля.

В крупных успешных организациях корпоративная культура складывается и развивается в течение многих лет. Для практических целей очень важно понимать место и роль корпоративной культуры в контексте современного управления персоналом.

Если субъекты управления персоналом сознательно или бессознательно будут игнорировать некоторые элементы корпоративной культуры, понятные, привычные и ценные для всех или подавляющего большинства работников организации, то психологическое сопротивление переменам не замедлит сказаться. Корпоративная культура консервативна. Ее можно и следует совершенствовать и развивать, но делать это нужно постепенно, толерантно, используя средства разъяснения, обучения, убеждения.

Е. Черных провел научное исследование корпоративной культуры и доказал, что она тесно связана с управлением персоналом и мощно влияет на профессиональный подбор работников, продвижение в организации, мотивирование, оценку, развитие коммуникаций, формирование лояльности и лидерство¹. Студентам следует ознакомиться с результатами этого исследования хотя бы в сжатом обзоре.

Профессиональный подбор работников. Требования к кандидату на вакантную должность зависят от типа корпоративной культуры. Подбор работников может осуществляться по трем параметрам: соответствие кандидата характеру корпоративной культуры (понимание и восприятие миссии, целей и ценностей организации, отношение к коллегам и труду, мотивы трудовой деятельности, восприятие стиля руководства); личностные качества и способности; базовые профессиональные компетенции. Определение нужных для конкретной должности компетенций — очень важный этап процесса подбора работников в соответствии с корпоративной культурой и служит для ее развития.

Продвижение работников в организации. Особенности карьерного продвижения работников зависят от основных параметров корпоративной культуры: практика назначения на вакантные должности своих сотрудников или внешний подбор; скорость и критерии продвижения, возможность перескакивания через карьерные ступени и т. п.

Мотивирование. Производительность труда увеличивается благодаря повышению личной заинтересованности работника в результатах своего труда. Если человек работает неэффективно, то это означает, что в трудовых отношениях такое поведение для него оптимально, а искусство менеджмента заключается в том, чтобы личную оптимальность человека поставить на службу организации, ее целям и миссии, то есть использовать соответствующие методы и способы мотивирования. Корпоративная культура может способствовать раскрытию человеческих способностей при условии успешной социализации работника в эту культуру, или подавлять его индивидуальность из-за принципиальной несовместимости с культурой.

Оценка персонала. Целью оценки персонала является определение результативности, качества труда и повышения эффективности использования кадрового потенциала компании соответственно требованиям ее корпоративной

¹ Черных Е. А. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом: дис... на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Е. А. Черных. — М., 2006. — С 71-73.

культуры. В логически построенной корпоративной культуре при любых системах и методах оценки всегда надо исходить из критериев и норм 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. Общение внутри фирмы имеет личностный характер, зависящий от внутренних мотивов и ценностей людей. Поэтому коммуникации — это обмен и информацией, и поведенческими моделями, которые характеризуют принадлежность к определенной корпоративной культуре.

Внешние коммуникации помогают организации решать проблему адаптации к изменениям внешней среды, а внутренние — служат важным проводником корпоративной культуры через формальные иерархические каналы распространения информации и неформальное общение между сотрудниками. Эффективные коммуникации — необходимое условие достижения организацией своих целей. Развивая корпоративную культуру, компания должна закладывать органические коммуникации, которые укрепляют и совершенствуют ее культуру.

Формирование лояльности. Каждая корпоративная культура понимает лояльность по-своему (в какой мере можно доверять тому или другому работнику, насколько он предан и постоянен, какой объем конфиденциальной информации можно ему сообщить), используя свои критерии и требования.

Лидерство. Лидеры — основатели компании являются, как правило, творцами и носителями корпоративной культуры. Они закладывают основы общекорпоративных ценностей, определяют кодекс и регламент поведения, формулируют миссию, разрабатывают стратегию, об их поступках слагаются легенды и истории.

Лидеры-менеджеры проводят политику следования нормам корпоративной культуры в ежедневном трудовом процессе, осуществляют обучение сотрудников ценностным установкам компании, прививают моральные ориентиры и укрепляют лояльность, контролируют, регулируют процесс найма персонала, мотивацию, карьерный рост и т. п.

Подытоживая результаты исследования Е. Черных, важно подчеркнуть, что корпоративная культура является мощным инструментом политики управления персоналом, способствует гармонизации социально-трудовых отношений в организации и является эффективным средством воспитания корпоративного духа.

Грамотно построенная и применяемая политика управления персоналом дает возможность на основе проведенной диагностики корпоративной культуры, определения направлений ее движения, анализа факторов, которые оказывают на нее наибольшее влияние, проводить корректировку ее элементов и параметров с целью построения сильной корпоративной культуры.

Современные руководители должны рассматривать культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на достижение стратегической цели, что дает возможность мобилизовать инициативу работников, повысить их личную мотивацию. Сильная корпоративная культура позволяет концентрировать усилия на

главных стратегических направлениях развития организации, чем обеспечивается высочайшая производительность, успешность компании и благосклонность ее работников¹.

Корпоративная культура — важный нематериальный ресурс, управление которым повышает эффективность деятельности организации.

Формированием нужного уровня корпоративной культуры, направленной на развитие организации, необходимо целеустремленно управлять. Управление корпоративной культурой — важный элемент стратегии организации. Надо постоянно анализировать достигнутый уровень корпоративной культуры, исследовать тенденции ее развития, выявлять устаревшие нормы и ставить новые цели.

Выводы

В условиях высокодинамичной деловой среды корпоративная культура организации отражает эффективность ее деятельности. Теория корпоративной культуры находится на этапе формирования, поэтому стойких методологических основ ее изучения еще не сформировано. Тем не менее управление поведением работников на основе создания единой системы ценностей, норм и правил дает возможность согласовать потребности работника с приоритетами предприятия, обеспечить реализацию миссии организации.

Формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративными нормами и этикой организации, управление корпоративной культурой как основным фактором повышения конкурентоспособности и эффективности производства становится основным направлением управленческой деятельности на предприятии.

Ключевым инструментом влияния на корпоративную культуру является корпоративный кодекс. Это свод правил, которые регулируют отношения внутри предприятия, с клиентами, деловыми партнерами, государством и обществом. Кодекс обеспечивает внутреннюю интеграцию работников организации вокруг единых корпоративных принципов, декларирует высокий уровень деловой культуры, способствует четкому позиционированию организации относительно своих работников, клиентов, общества.

Корпоративная символика олицетворяет наиболее важные ценности данной организации. Целью ее внедрения является распространение информации о миссии предприятия, ее идеологии, приоритетах, возможностях и особенностях. Возрастающая роль корпоративной символики производителя товаров и услуг, а именно, товарных знаков и марок, обусловлена тем, что они рассматриваются потребителем не только как гарантия качества, но и как символ высокой деловой репутации фирмы.

Корпоративная культура регламентирует условия принятия решений на любом уровне управления организацией, определяет ее ответственность, устанавливает направления развития, обуславливает эффективность деятельности организации в целом. Под влиянием корпоративной культуры складывается поведение

¹ Смирнова Я.О. Взаимодействие корпоративной культуры и кадровой политики организации / Я. О. Смирнова // Вестник СПбГУ. Сер. 5. — 2006. — Вып. 4. — С. 172-174.

работников, формируются основы политики и стратегии управления персоналом предприятия в целом.

Грамотно построенная политика управления персоналом дает возможность на основе диагностики корпоративной культуры, анализа направлений ее развития и факторов, которые имеют на нее наибольшее влияние, корректировать элементы корпоративной культуры с целью решения поставленных перед организацией задач.

Управление корпоративной культурой организации позволяет обеспечить четкую корреляцию между стратегическими ориентирами организации и ее культурой, сформировать цели перспективной корпоративной культуры, повысить эффективность управления персоналом и деятельности организации в целом.

Термины и понятия

Идеология организации
Корпоративная культура
Корпоративный этический кодекс
Культура взаимоотношений с внешней средой
Культура производства
Культура обучения и воспитания работников
Культура труда
Культура социально-трудовых отношений
Культура управления
Правила и нормы поведения
Символика организации
Социальная ответственность организации
Ценности организации

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте значение корпоративной культуры в деятельности организации.
2. Охарактеризуйте основные вехи развития теории корпоративной культуры.
3. Обоснуйте приоритетность классификации уровней корпоративной культуры за Э. Шейном.
4. Раскройте роль руководителя в формировании корпоративной культуры организации.
5. Докажите необходимость изучения разных моделей корпоративной культуры для формирования культуры конкретной организации.
6. Раскройте роль технологии создания и развития внутренних коммуникаций в формировании единых стандартов поведения работников организации.
7. Охарактеризуйте теоретико-методические основы построения этического корпоративного кодекса организации.
8. Очертите роль товарных знаков и марок в формировании деловой репутации предприятия.
9. Охарактеризуйте взаимовлияния корпоративной культуры и управления персоналом предприятия.

Литература для углубленного изучения

1. Грішнова О.А., Брінцева О.Г. Роль кадрового консалтингу у формуванні та розвитку корпоративної культури // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1. Економіка: зб. наук. праць. — Чернігів : ЧДІЕУ, 2010. — № 2(6). — С. 141—149.
2. Капитанов Э. А. Корпоративная культура и PR : учебн.-практ. пособие / Капитанов Э. А., Капитанов А. Э. — Р.-на-Д. : Март, 2003. — 411 с.
3. Корпоративна культура : навч. посібник / [під заг. ред. Г. Л. Хайста]. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.
4. Рудинская Е.В. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / Рудинская Е.В., Яромич С.А. — К. : КНТ; Эльга-Н, 2008. — 416 с.
5. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с.
6. Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Суков Г. С., Тупик И. Я ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕСУ, 2008. — 232 с.
7. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: навч. посібник // Г. Л. Чайка ; передмова Г. О. Шепелюк. — К. : Знання, 2007. — 420 с.
8. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.

Глава 8

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 8.1. Нормативно-правовая база управления персоналом.
- 8.2. Научно-методическое сопровождение управления персоналом.
- 8.3. Материально-техническая база управления персоналом.
- 8.4. Финансовое обеспечение управления персоналом.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Практическое задание.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- назначение и направления использования нормативно-правовых актов в управлении персоналом;
- структуру Классификатора профессий ДК 003:2010, правила применения профессиональных названий работ;
- содержание и назначение квалификационных характеристик профессий работников;
- перечень и назначение документов, принадлежащих к нормативно-правовой базе и используемых для научно-методического сопровождения управления персоналом;
- состав и назначение технических средств, применяемых для решения задач по управлению персоналом;
- потребности и источники финансирования деятельности по управлению персоналом;

уметь:

- определять перечень законодательных актов и методических документов, нормы и положения которых надо учитывать при решении задач по управлению персоналом;
- использовать Классификатор профессий ДК 003:2010 по назначению;
- устанавливать задания по управлению персоналом, выполнение которых может основываться на положениях Справочника квалификационных характеристик профессий работников;
- определять перечень документов, необходимых для регламентации процедур и методов выполнения функций по управлению персоналом;
- определять потребность в технических средствах и финансовых ресурсах, необходимых для эффективного выполнения функций по управлению персоналом.

8.1. Нормативно-правовая база управления персоналом

Для надлежащего выполнения функций управления персоналом работникам службы персонала и руководителям нужно иметь в достаточном количестве необходимые ресурсы.

Ресурсное обеспечение управления персоналом представлено нормативно-правовой, научно-методической базой, материально-техническим и финансовым обеспечением.

Особенностью управления персоналом по сравнению с другими функциональными направлениями деятельности является то, что работа с людьми требует четкой регламентации прав и обязанностей сторон социально-трудовых отношений и соблюдения установленных правил, норм и процедур. Для этого органы государственного управления принимают соответствующие законодательные акты, министерства и ведомства совместно с научно-исследовательскими организациями разрабатывают нормативно-правовые и научно-методические документы (правила, положения, нормы, инструкции, рекомендации, характеристики и т. п.).

Главное назначение нормативно-правовой базы — регулирование социально-трудовых отношений, регламентация заданий и обязанностей, трудового поведения, защита прав и интересов работников и работодателей.

Правовое обеспечение управления персоналом содержит такие процедуры:

- разработка и утверждение внутриорганизационных нормативных актов;
- внесение изменений и дополнений к нормативным актам согласно изменениям, которые происходят во внешней и внутренней среде;
- контроль за соблюдением норм действующего трудового законодательства.

Правовое обеспечение управления персоналом в организации осуществляют:

- руководитель предприятия;
- руководитель службы персонала;
- работники службы персонала во время решения вопросов, которые входят в их компетенцию;
- работники юридического отдела;
- другие должностные лица в пределах предоставленных им полномочий во время принятия решений, связанных с управлением персоналом.

Неотъемлемое право гражданина Украины на труд гарантирует Основной Закон. *Конституция Украины* провозглашает труд свободным (ст. 43). Каждый имеет право самостоятельно распоряжаться своими способностями, выбирать вид трудовой деятельности и профессию, которая нравится; получать за свою работу заработную плату не ниже установленного законодательством минимального размера; работать в надлежащих, безопасных и здоровых условиях труда. В соответствии с Конституцией Украины каждый человек имеет право на свободное развитие своей личности (ст. 23).

Нормативно-правовая база управления персоналом охватывает такие основные законы.

Кодекс законов о труде (КЗоТ) Украины. КЗоТ Украины определяет правовые основы и гарантии осуществления гражданами Украины права распоряжаться своими способностями к продуктивной и творческой деятельности. КЗоТ Украины содержит разделы: общие положения; коллективный договор;

трудовой договор; обеспечение занятости высвобождаемых работников; рабочее время; время отдыха; нормирование труда; оплата труда; гарантии и компенсации; гарантии при возложении на работников материальной ответственности за вред, причиненный предприятию; трудовая дисциплина; охрана труда; труд женщин; труд молодежи; льготы для работников, которые совмещают работу с обучением; индивидуальные трудовые споры; профессиональные союзы, участие работников в управлении предприятиями; трудовой коллектив; государственное социальное страхование и пенсионное обеспечение; надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде.

Взаимоотношения по договору подряда и договору о предоставлении услуг регулируются *Гражданским кодексом Украины*.

Закон Украины «О занятости населения» — определяет правовые, экономические и организационные основы занятости населения и его защиты от безработицы, а также социальные гарантии со стороны государства в реализации гражданином права на труд.

Закон Украины «О коллективных договорах и соглашениях» — определяет правовые основы разработки, заключения и выполнения коллективных договоров и соглашений с целью содействия в регулировании трудовых отношений и обеспечении социально-экономических интересов работников и собственников.

Закон Украины «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)» — определяет правовые и организационные основы решения коллективных трудовых споров (конфликтов). Закон направлен на обеспечение взаимодействия сторон социально-трудовых отношений в процессе урегулирования коллективных трудовых споров (конфликтов), которые возникли между ними.

Закон Украины «Об оплате труда» — определяет экономические, правовые и организационные основы оплаты труда лиц, которые находятся в трудовых отношениях на основании трудового договора с предприятиями всех форм собственности и хозяйствования, а также с отдельными гражданами; сферы государственного и договорного регулирования оплаты труда. Закон направлен на обеспечение воспроизводственной и поощрительной функций заработной платы.

Закон Украины «Об охране труда» — определяет основные положения относительно реализации конституционного права граждан на охрану их жизни и здоровья в процессе трудовой деятельности; регулирует с участием соответствующих государственных органов отношения между собственником предприятия и работником по вопросам безопасности, гигиены труда и производственной среды и устанавливает единый порядок организации охраны труда в Украине.

Закон Украины «О пенсионном обеспечении» — гарантирует всем нетрудоспособным гражданам Украины право на материальное обеспечение за счет общественных фондов потребления путем назначения трудовых и социальных пенсий. Закон направлен на то, чтобы как можно больше учитывался общественно полезный труд как источник роста благосостояния народа и каждого человека, устанавливает единство условий и норм пенсионного обеспечения работников.

Среди других законов Украины, нормы и положения которых используют для принятия решений по управлению персоналом, надо принять во внимание

следующие: «О государственной службе», «Об отпусках», «О высшем образовании», «О профессионально-техническом образовании», «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», «Об общеобязательном государственном пенсионном страховании», «О сборе и учете единого взноса на общеобязательное государственное социальное страхование», «О пожарной безопасности» и др.

Нормативно-правовой характер имеют положения, правила, инструкции, утвержденные постановлениями, указами и распоряжениями Верховной Рады Украины, Президента Украины, Кабинета Министров Украины, другими компетентными органами. Среди последних выделим такие:

- Положение о порядке заключения контрактов при принятии (найме) на работу работников (утвержденный Постановлением Кабинета Министров Украины от 19.03.1994 № 170);
- Типовые формы первичной учетной документации по статистике труда (утвержденные приказом Государственного комитета статистики Украины от 05.12.2008 № 489);
- Инструкция о порядке ведения трудовых книжек работников (утвержденная приказом Министерства труда Украины, Министерства юстиции Украины и Министерства социальной защиты населения Украины от 29.07.1993 № 58);
- Инструкция по статистике заработной платы (утвержденная приказом Государственного комитета статистики Украины от 13.01.2004 № 5);
- Порядок расчета средней заработной платы (утвержденный Постановлением Кабинета Министров Украины от 08.02.1995 № 100);
- Перечень профессий, производств и организаций, работники которых подлежат обязательным профилактическим медицинским осмотрам (утвержденный Постановлением Кабинета Министров Украины от 23.05.2001 № 559) и др.

К нормативно-правовой базе управления персоналом принадлежат соглашения, которые заключаются на разных (государственном, отраслевом, территориальном) уровнях для регулирования производственных, трудовых и социально-экономических отношений и согласования интересов наемных работников, собственников и уполномоченных ими органов.

Соглашение на государственном уровне (генеральное соглашение) регулирует основные принципы и нормы реализации социально-экономической политики и трудовых отношений, в частности, по вопросам:

- гарантий труда и обеспечения продуктивной занятости;
- минимальных социальных гарантий оплаты труда;
- размера прожиточного минимума;
- социального страхования;
- режимов труда и отдыха;
- условий охраны труда и окружающей природной среды;
- удовлетворения духовных потребностей населения и т. п.

Сторонами генерального соглашения выступают профессиональные союзы и собственники или уполномоченные ими органы, объединившиеся для ведения коллективных переговоров и заключения генерального соглашения, на предприятиях которых занято большинство наемных работников страны.

Соглашение на отраслевом уровне регулирует отраслевые нормы, в частности, в отношении:

- минимальных гарантий заработной платы в соответствии с квалификацией на основе единой тарифной сетки;
- минимальных размеров доплат и надбавок с учетом специфики, условий труда отдельных профессиональных групп и категорий работников отрасли;
- минимальных социальных гарантий, компенсаций, льгот в сфере труда и занятости;
- условий и охраны труда;
- жилищно-бытового, медицинского, культурного обслуживания, организации оздоровления и отдыха и др.

Сторонами соглашения на отраслевом уровне выступают собственники, объединения собственников или уполномоченные органы и профсоюзы или объединения профсоюзов или других представительных организаций наемных работников, которые имеют соответствующие полномочия, достаточные для ведения переговоров, заключения соглашений и реализации их норм.

Соглашение на территориальном уровне регулирует нормы социальной защиты наемных работников предприятий, включая высшие по сравнению с генеральным соглашением социальные гарантии, льготы и компенсации. Соглашение на территориальном уровне заключаются между местными органами государственной власти или региональными объединениями предпринимателей, если они имеют соответствующие полномочия, и объединениями профсоюзов или другими органами, уполномоченными трудовыми коллективами.

Предприятия обязаны придерживаться положений и норм генеральных, отраслевых, территориальных соглашений во время разработки собственных нормативных документов, касающихся сферы управления персоналом.

К нормативно-правовой базе управления персоналом также принадлежит *Классификатор профессий ДК 003:2010*.

Классификатор профессий (далее — КП) — документ, предназначенный для стандартизации названий категорий персонала, профессий и должностей.

КП используется для решения таких задач:

- учета состава и распределения персонала по профессиональным группам;
- систематизации статистических данных по труду по профессиональным свойствам;
- анализа и подготовки к публикации статистических данных, а также разработки соответствующих прогнозов относительно занятости, доходов, охраны труда, образования, переподготовки высвобождаемых работников;
- подготовки статистических данных для периодических обзоров по статистике труда, разрабатываемых Международной организацией труда;
- решения вопросов контроля и анализа международной миграции, международного набора и трудоустройства работников.

Объектом классификации в КП являются профессии. За основу разработки КП была принята Международная стандартная классификация профессий (ISCO-88: International Standard Classification of Occupations/ ILO, Geneva), рекомендованная Международной конференцией статистики труда Международного бюро труда для перевода национальных данных в систему, облегчающую

международный обмен профессиональной информацией. КП построен на методологических основах ISCO-88 относительно положений о работах и квалификациях, структурном построении и главных характеристиках профессиональных группировок.

Структурно КП состоит из кодов и названий классификационных группировок: разделов, подразделов, классов, подклассов и групп профессий. Кодовые обозначения состоят из цифр от 0 до 9 и точки. Признаки классификации расположены в такой последовательности:

- 1) уровень образования (первый уровень классификации — разделы профессий);
- 2) специализация (второй, третий, четвертый уровни классификации — подразделы, классы и подклассы профессий);
- 3) квалификационный уровень выполняемых работ (пятый уровень классификации — группы профессий).

Разделы идентифицируются однозначным цифровым кодом. Код подраздела состоит из кода раздела и однозначного кода подраздела. Код класса состоит из кода подраздела и кода класса. Код подкласса состоит из кода класса и однозначного кода подкласса. Часть подклассов делится на группы. Код группы состоит из кода подкласса и отделенного от него точкой кода группы. Пример образования классификационных группировок приведен в табл. 8.1.

Таблица 8.1

ПРИМЕР ОБРАЗОВАНИЯ КЛАССИФИКАЦИОННЫХ ГРУППИРОВОК

Классификационная группировка	Код	Наименование классификационной группировки
Раздел	2	Профессионалы
Подраздел	24	Другие профессионалы
Класс	241	Профессионалы в сфере государственной службы, аудита, бухгалтерского учета, труда и занятости, маркетинга, эффективности предпринимательства, рационализации производства и интеллектуальной собственности
Подкласс	2412	Профессионалы в области труда и занятости
Группы	2412.1	Научные сотрудники (труд, занятость)
	2412.2	Профессионалы в области труда и занятости

На предприятиях, в учреждениях и организациях записи о наименовании работы, профессии или должности, на которую принят работник, заносят в установленном порядке в трудовую книжку в соответствии с профессиональным названием работ, приведенных в КП. Записи в штатном расписании, приказе о принятии на работу, в трудовой книжке и другой кадровой документации должны быть идентичными и точно соответствовать фактически выполняемым работам и функциям работника.

КП содержит такие разделы:

1. *Законодатели, высшие государственные служащие, руководители, менеджеры (управляющие).* Раздел содержит профессии, связанные с определением

и формированием государственной политики, законодательным регулированием, высшим государственным управлением, правосудием, прокурорским надзором и руководством объединениями предприятий, предприятиями, учреждениями, организациями и их подразделениями независимо от форм собственности и видов деятельности. Что касается квалификации как признака классификации, то этот раздел является смешанным по сравнению с другими разделами. В раздел входит перечень профессий, связанных с реализацией разных функций управления, которые существенно отличаются по сложности и ответственности.

2. *Профессионалы.* Раздел включает профессии, которые требуют высокого уровня знаний в области физических, математических, технических, биологических, агрономических, медицинских или гуманитарных наук. К этому разделу принадлежат профессии, требующие от работника квалификации по диплому о высшем образовании, которое соответствует образовательно-квалификационному уровню специалиста, магистра; диплому о присуждении ученой степени кандидата или доктора наук; аттестату о присвоении ученого звания старшего научного сотрудника, доцента или профессора.

Производственные задания профессионалов заключаются в увеличении фонда знаний, применении определенных концепций, теорий и методов для решения сложных проблем или преподавания соответствующих дисциплин в полном объеме. Профессионалы, как правило, самостоятельно выполняют сложные творческие задания инновационного характера, нередко осуществляют методическое руководство специалистами в пределах структурного подразделения, обеспечивают новой информацией, технической документацией руководителей производственных подразделений.

3. *Специалисты.* Раздел содержит профессии, которые требуют знаний в одной или больше отраслях природоведческих, технических или гуманитарных наук. К этому разделу принадлежат профессии, отвечающие квалификации по диплому или другому соответствующему документу младшего специалиста, бакалавра, специалиста, который проходит последипломную подготовку, специалиста на работах по управлению сложными техническими комплексами или их обслуживанию.

4. *Технические служащие.* Раздел содержит профессии, требующие знаний, необходимых для подготовки, хранения или обновления информации и проведения расчетов. Профессиональные задания связаны с выполнением секретарских обязанностей, работой на печатных машинках, с записями и обработкой цифровых данных или обслуживанием клиентов (почтовое обслуживание, операции денежного обращения, предоставление справок, регистрация или передача информации и т. п.). К этому разделу принадлежат профессии, требующие от работника квалификации младшего специалиста, законченного общего среднего и профессионально-технического образования или законченного общего среднего образования и профессиональной подготовки на производстве.

5. *Работники сферы торговли и услуг.* К этому разделу принадлежат профессии, требующие знаний, необходимых для предоставления услуг. Профессиональные задания охватывают обеспечение услугами, связанными с поездками, бытом, питанием, обслуживанием, охраной, поддержанием правопорядка, торговлей и т. п.

6. *Квалифицированные рабочие сельского и лесного хозяйств, рыбозаведения и рыболовства.* Раздел содержит профессии, требующие знаний, необходимых для сельскохозяйственного производства, лесного хозяйства, рыбозаведения и рыбного промысла. Профессиональные задания заключаются в выращивании урожая, разведении животных, охоте, добыче рыбы, ее разведении, сбережении и эксплуатации лесов.

7. *Квалифицированные рабочие с инструментом.* Раздел содержит профессии, требующие знаний, необходимых для выбора способов использования материалов и инструментов, определения стадий рабочего процесса, характеристик и назначения конечной продукции. К этому разделу принадлежат профессии, связанные с добычей полезных ископаемых, строительством или изготовлением разного вида продукции.

8. *Рабочие по обслуживанию, эксплуатации и контролю работы технологического оборудования, сборке оборудования и машин.* Раздел охватывает профессии, требующие знаний, необходимых для эксплуатации и наблюдения за работой оборудования и машин, а также для их сборки. Профессиональные задания включают разработку полезных ископаемых или наблюдение за их добычей, ведение рабочего процесса и производство продукции на оборудовании или машинах, управление транспортными средствами или передвижными установками, сборку изделий из деталей и узлов.

9. *Простейшие профессии.* Раздел охватывает простейшие профессии (работы), требующие знаний для выполнения простых заданий с использованием ручных инструментов, в некоторых случаях со значительными физическими усилиями. Профессиональные задания связаны с продажей товаров на улице, хранением и охраной имущества, уборкой, чисткой, стиркой, глажкой и выполнением низкоквалифицированных работ в добывающей, сельскохозяйственной, рыболовной, строительной и промышленной отраслях и т. п.

КП предусматривает образование производных названий профессий. КП содержит такие производные слова к профессиям: горный, главный, участковый, заместитель, сменный, младший, первый, помощник, ведущий, старший, дежурный и т. п. С помощью производных слов можно расширять количество должностей в штатном расписании, разграничивать их по категориям, обязанностям, заданиям, полномочиям и т. п. Применять производные названия профессий нужно таким образом, чтобы образованные профессии отсутствовали в действующем КП.

Пример

От профессии «Экономист» (код 2441.2) можно образовать такие производные названия при условии сохранения кода, как «Старший экономист», «Ведущий экономист». Вместе с тем, нельзя применить производное слово «Главный», поскольку в КП есть действующее профессиональное название работы «Главный экономист» (код 1231).

Для внутреннего применения можно расширять профессиональные названия работ терминами и словами, которые уточняют место работы, сферу деятельности, выполняемые работы, при условии соблюдения лаконичности названия.

Пример

Название профессии «Редактор» (код 2451.2) можно расширить как «Редактор газеты», «Редактор журнала»; название «Редактор-переводчик» (код 2451.2) — «Редактор-переводчик на украинский язык» и т. п.

На практике работодатели часто нарушают действующие нормы в отношении профессиональной классификации работ.

Пример

В штатное расписание иногда вписывают такие должности, как руководитель отдела PR и PR-менеджер. Такие профессиональные названия работ не содержит КП, поэтому их использование неправомерно. Вместо этого следует употреблять названия: начальник отдела связей с общественностью (код КП 1234), менеджер по связям с общественностью (код 1475.4), специалист по связям с общественностью и прессой (код 2419.2).

Аналогично неправомерно использовать такие названия должностей, как HR-директор или HR-менеджер. В соответствии с КП в управлении персоналом могут употребляться такие профессиональные названия: директор по кадровым вопросам и быту, начальник отдела кадров, начальник отдела подготовки кадров, начальник отдела социального развития (общий код 1232), менеджер по персоналу (код 1477.1) и др.

Профессиональные названия работ должны точно соответствовать фактически выполняемым функциям работниками. В связи с этим должностные лица профессиональной группы «менеджеры (управляющие) предприятий, учреждений организаций и их подразделений» (код подразделений 14 КП), должны выполнять, помимо других, функции организации труда подчиненных. Если должностные лица (менеджеры) не имеют подчиненных, то такое профессиональное название работы нельзя использовать. В таком случае следует применять названия работ, принадлежащие к другим категориям (профессионалов и специалистов).

Пример

В структуре отдела рекламы есть одна должность начальника отдела (код 1234) и три должности менеджера по рекламе (код 1476.1), то есть все четыре должности руководящие. Тем не менее менеджеры по рекламе не имеют подчиненных, поэтому это профессиональное название для них употреблять нельзя.

К нормативно-правовой базе управления персоналом принадлежат также документы, которые руководство организации утверждает для внутреннего использования: правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, коллективный договор, положение о структурном подразделении организации, должностная инструкция.

8.2. Научно-методическое сопровождение управления персоналом

Научно-методическое сопровождение управления персоналом — это деятельность научно-исследовательских учреждений, научных подразделений предприятий, временных творческих коллективов, консалтинговых организаций и т. п.

Целью научно-методического сопровождения является теоретическое осмысление наиболее сложных проблем и вопросов в управлении персоналом, разработка для предприятий практических рекомендаций, методик, специальных инструктивных материалов, справочников и консультирование работников по применению таких разработок.

Справочник квалификационных характеристик профессий работников (далее — Справочник) — систематизированный по видам экономической деятельности сборник описаний профессий, указанных в Классификаторе профессий. Организацией разработки Справочника и научно-методической экспертизой его выпусков занимается *Центр производительности Министерства социальной политики Украины*¹.

Справочник состоит из выпусков и разделов выпусков, которые сгруппированы по основным видам экономической деятельности, производств и работ. Разделы выпусков соотносятся с разделами классификации профессий по КП. Содержание выпуска или раздела выпуска состоит из «Введения» и «Квалификационных характеристик», размещенных в алфавитной последовательности с порядковыми номерами.

Квалификационная характеристика профессии руководителя, профессионала, специалиста, технического служащего содержит такие разделы:

1. «Задания и обязанности» — этот раздел содержит типовые профессиональные задания и обязанности для определенной должности.

2. «Должен знать» — содержит основные требования к специальным знаниям, необходимым для выполнения указанных типовых заданий и обязанностей, а также к знанию законодательных актов, положений, инструкций и других нормативных документов, методов и средств, которые работник должен уметь применять, выполняя свои профессиональные обязанности.

3. «Квалификационные требования» — в разделе приведены требования к образовательному и образовательно-квалификационному уровню, последипломному образованию и минимальные требования к стажу работы.

Для профессиональной группы «Руководители» установлены требования в зависимости от уровня и функций управления, различающихся по сложности и ответственности: руководители первичных структурных подразделений, руководители структурных подразделений высшего уровня и руководители предприятий, учреждений, организаций.

¹ Центр производительности Министерства социальной политики Украины — государственная научно-исследовательская организация в области нормирования труда, профессиональной классификации и производительности.

Пример

Для директора предприятия установлены такие квалификационные требования: полное высшее образование соответствующего направления подготовки с образовательно-квалификационным уровнем — магистр, специалист; последипломное образование в области управления; стаж работы по профессии руководителя низшего звена — не менее 5 лет. Для главного экономиста определены требования полного высшего образования соответствующего направления подготовки с образовательно-квалификационным уровнем — магистр, специалист; стаж экономической работы по профессии руководителя низшего звена соответствующего профессионального направления: для магистра — не менее 2 лет, специалиста — не менее 3 лет.

Для группы «Профессионалы» требуется полное высшее образование по образовательно-квалификационному уровню — магистр, специалист и предусмотрено четырехуровневое квалификационное категорирование: ведущий, категории I, категории II, без категории. Для профессионалов, занятых на сложных и ответственных работах (инженер-конструктор, инженер-программист, инженер-технолог и т. п.), используется пятиуровневое квалификационное категорирование: ведущий, категории I, категории II, категории III, без категории.

Пример

Экономист без категории должен иметь полное высшее образование соответствующего направления подготовки (специалист) без требований к стажу работы; экономист категории II — полное высшее образование соответствующего направления подготовки (специалист) и стаж работы по профессии экономиста — не менее 1 года; экономист категории I — полное высшее образование соответствующего направления подготовки (магистр, специалист), для магистра — без требований к стажу работы, специалиста — стаж работы по профессии экономиста категории II — не менее 2 лет; ведущий экономист — полное высшее образование соответствующего направления подготовки (магистр, специалист) и стаж работы по профессии экономиста категории I — не менее 2 лет.

Для профессиональной группы «Специалисты» необходимо базовое или неполное высшее образование по образовательно-квалификационным уровням — бакалавр, младший специалист, а также предусмотрено трехуровневое квалификационное категорирование: категории I, категории II, без категории. В отдельных случаях требуется полное высшее образование по образовательно-квалификационному уровню — специалист.

Для должностей группы «Технические служащие» необходимо профессионально-техническое образование или полное общее среднее образование и профессиональная подготовка на производстве, в сфере услуг.

Квалификационные характеристики рабочих профессий состоят из разделов:

1. «Задачи и обязанности» — в этом разделе описаны виды работ, характерные для определенной профессии.
2. «Должен знать» — рабочий должен знать технологические и конструктивные особенности орудий производства, правила ведения технологического процесса, инструкции и прочие нормативные документы.
3. «Квалификационные требования» — в этом разделе определены уровень профессиональной подготовки рабочего, необходимый для выполнения возложенных на него обязанностей, а также требования к стажу работы.

4. «Специализация» — раздел содержит данные о производных названиях профессий, характеристики работ, отраслевую принадлежность, а также ссылки на товары, услуги, оборудование, механизмы и инструменты, которые указывают на особенности работы по специальности.

5. «Примеры работ» — раздел содержит названия работ и связанных с ними машин и оборудования. Разряды работ установлены по их сложности без учета условий труда.

Для профессий рабочих, выполняющих работы высокой и средней сложности, указаны требования полного или базового общего среднего образования и профессионально-технического образования; полного или базового общего среднего образования и профессиональной подготовки на производстве. Для профессий рабочих, выполняющих простейшие работы, установлены требования базового общего среднего образования или начального общего образования и профессионального обучения на производстве.

Справочник используют для:

- разработки должностных и рабочих инструкций;
- составления положений о структурных подразделениях;
- присвоения квалификационных разрядов и должностных категорий;
- разработки учебных программ и т. п.

Справочник применяется как базовый элемент организации заработной платы вместе с тарифными сетками и схемами должностных окладов, формирующих тарифные условия оплаты труда. Тарификационные процедуры регулируются законодательством Украины, генеральным, отраслевыми, региональными соглашениями, коллективными договорами.

Лица без соответствующего образования, но с достаточным практическим опытом, успешно выполняющие возложенные на них задания и обязанности, могут быть, в порядке исключения, приняты на соответствующую работу или оставлены на занимаемой должности.

Должности, образованные с помощью производных слов (например, «заместитель», «помощник», «старший», «младший», «сменный» и т. п.), имеют такие же квалификационные характеристики, что и базовые.

Перечень действующих выпусков Справочника квалификационных характеристик работников представлен в прил. 5.

Межотраслевые нормы и нормативы труда предназначены для нормирования одинаковых трудовых процессов на предприятиях разных видов экономической деятельности. Межотраслевые нормы и нормативы труда разрабатывают соответствующие научно-исследовательские и проектно-технологические организации с учетом организационно-технических условий и прогрессивного опыта организации производства и труда.

Пример

Министерство социальной политики Украины утвердило и рекомендовало для использования во всех видах экономической деятельности Украины, для работ, которые выполняют руководители, профессионалы, специалисты и технические служащие¹:

¹ Межотраслевые нормы труда для работ, которые выполняют рабочие, размещены на сайте Центра производительности Министерства социальной политики Украины: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.productivity.dn.ua>.

- Межотраслевые укрупненные нормы времени на разработку технологической документации;
- Межотраслевые нормативы трудоемкости проектирования средств технологического оснащения;
- Межотраслевые нормы времени на разработку конструкторской документации;
- Нормы времени на разработку нормативных материалов по труду;
- Межотраслевые нормы времени и численности работников на работы, выполняемые экономистами финансовой сферы;
- Межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые экономистами по труду;
- Межотраслевые нормативы численности работников, занятых отбором, расстановкой, повышением квалификации (переподготовкой) и учетом кадров.

Распространенным типом документов, касающихся научно-методического сопровождения управления персоналом, являются ведомственные технологические разработки, инструкции, правила выполнения определенных процессов и процедур в разных видах экономической деятельности. Например, в Государственной службе занятости используется «Единая технология обслуживания незанятого населения в центрах занятости Украины», на таможах применяются утвержденные типовые технологические схемы таможенного оформления грузов в разных условиях (аэропортах, морских портах, пунктах пропуска автомобильного транспорта).

Единая технология обслуживания незанятого населения в центрах занятости Украины разработана Институтом подготовки кадров Государственной службы занятости. Этот документ содержит методы предоставления социальных услуг незанятым гражданам и работодателям, которые обращаются в государственную службу занятости. Среди них:

- привлечение безработных к самостоятельной занятости;
- организация информационного обслуживания незанятого населения;
- организация семинаров по обучению безработных техникам поиска работы;
- процедуры и операции предоставления услуг по поиску работы гражданам, которые зарегистрированы безработными, или работают, но хотят изменить место работы;
- обслуживание служб персонала предприятий, которые обратились в центр занятости с просьбой о помощи в подборе персонала, и др.

Среди актов, разработанных международными организациями, надо принять во внимание нормативные акты Организации Объединенных Наций (ООН) и конвенции и рекомендации Международной организации труда (МОТ).

Среди основных нормативных актов ООН, которые провозглашают основные права человека, выделим:

- Общую декларацию прав человека;
- Международный пакт об экономических, социальных, культурных правах человека.

Принятая Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 г. в виде резолюции *Общая декларация прав человека* является программным политическим документом и содержит пакет основных неотъемлемых трудовых прав человека на:

- работу и свободный выбор работы;

- защиту от безработицы;
- справедливые и благоприятные условия труда;
- равную оплату за одинаковую работу без какой-либо дискриминации;
- справедливое вознаграждение, которое обеспечивает достойное существование человека и его семьи и дополняется другими средствами социального обеспечения;
- создание профсоюзов и вступление в них для защиты интересов работников;
- отдых и досуг;
- разумное ограничение рабочего дня;
- оплачиваемый ежегодный отпуск.

Международный пакт об экономических, социальных, культурных правах человека принят Генеральной Ассамблеей ООН в декабре 1966 г. Пакт является многосторонним международным договором, ратифицированным большинством стран — членов ООН, в том числе и Украиной. Этот документ провозглашает и закрепляет права человека на:

- работу;
- справедливую заработную плату без дискриминации;
- удовлетворительные условия существования работников и их семей;
- безопасные и здоровые условия труда;
- одинаковые для всех возможности служебного продвижения исключительно на основании трудового стажа и уровня квалификации;
- отдых;
- участие в профсоюзной организации;
- забастовку.

Конвенции и рекомендации МОТ являются формой международных норм по вопросам, которые входят в компетенцию МОТ. Конвенции и рекомендации МОТ предназначены для использования государствами — членами МОТ и международным сообществом. Их утверждают на Международной конференции труда, которая проходит в штаб-квартире МОТ в Женеве (Швейцария). Каждая страна на конференцию делегирует двух представителей от работодателей и наемных работников.

Конвенции подобны международным договорам и подлежат ратификации странами — членами МОТ. Если государство ратифицирует конвенцию, оно обязуется применять ее положения. Ратифицированная конвенция становится вместе с национальным законодательством источником внутреннего права. В соответствии с уставом МОТ государства-участники должны предоставлять ежегодные доклады о проведенных мероприятиях по применению ратифицированных конвенций. Рекомендации не нужно ратифицировать, так как они детализируют содержание конвенции или затрагивают вопросы, которые не требуют формальных обязательств.

Конвенции и рекомендации рассматриваются МОТ как минимальные стандарты для стран-членов и не могут использоваться для ухудшения положения нанимаемых работников и предпринимателей.

Конвенции и рекомендации содержат международные нормы труда, касающиеся:

- прав человека на труд;
- запрета дискриминации и принудительного труда;
- занятости;

- социальной политики;
- коллективных трудовых отношений;
- условий труда, оплаты труда, безопасности и гигиены труда, охраны труда;
- социального обеспечения;
- профессиональной ориентации и профессиональной подготовки;
- рабочего времени и времени отдыха;
- труда женщин, детей и подростков, пожилых работников, работников-мигрантов, коренного населения и отдельных категорий работников.

Ряд документов для научно-методического сопровождения управления персоналом утверждают руководители организаций: политику управления персоналом, корпоративный кодекс, положение о формировании кадрового резерва в организации, положение об организации адаптации работников, рекомендации по организации подбора персонала, положение о стимулировании персонала, положение об оценке (аттестации) персонала, положение о подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала, инструкции по правилам техники безопасности, положение о проведении конкурса на звание лучшего по профессии и др.

8.3. Материально-техническая база управления персоналом

Основой материально-технической базы управления персоналом является рабочее место — пространственная зона, оснащенная необходимыми средствами и предметами труда, где осуществляется трудовая деятельность работника (группы работников).

Под организацией рабочего места понимают совокупность мероприятий по его рациональному пространственному расположению и оснащению необходимыми средствами и предметами труда. Во время организации рабочих мест следует учитывать требования эргономики, охраны труда, производственной эстетики, рекомендации по физиологии, психологии, гигиене труда.

Субъекты управления персоналом должны быть обеспечены современными техническими средствами. Это дает возможность повысить производительность труда руководителей и работников службы персонала, ускорить обработку информации, улучшить качество и оперативность принятия решений по управлению персоналом, а также культуру управленческой работы. По экспертным оценкам, использование разных средств организационной техники приводит к уменьшению трудоемкости отдельных видов работ с документами в 3-4 раза¹.

К техническим средствам управления персоналом принадлежит вся совокупность машин, оснащение и приборы, которые применяются в процессе управленческой работы для ее автоматизации и механизации.

Технические средства условно можно разделить на три группы:

- простые устройства и орудия труда;
- организационная техника;
- персональные компьютеры (ноутбуки), сканеры.

¹ Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — С. 171.

К простым устройствам и орудиям труда относятся канцелярские принадлежности (ручки, карандаши, линейки, бумага разного формата, ножницы и т. п.), средства вычисления (калькуляторы), разные устройства и приборы (дыроколы, степлеры), папки и скоросшиватели, применяемые для облегчения управленческой работы. Полное и своевременное обеспечение работников такими орудиями и устройствами способствует более продуктивному использованию их рабочего времени.

Средства оргтехники включают большой перечень разных устройств, которые делятся на такие основные группы:

- носители информации;
- средства составления документов;
- средства копирования и размножения документов;
- средства обработки документов;
- средства хранения, поиска и транспортировки документов;
- средства управленческой связи.

Носители информации: бумажные, звуковые и магнитные носители, видеоносители, фото пленка и др.

Средствами составления документов являются:

1. Специальные программные продукты для персональных компьютеров.
2. Письменные автоматы-устройства, которые по заданной программе могут обрабатывать тексты, изменяя их форму и содержание. Они имеют сменное программное обеспечение, оперативную и внешнюю память.
3. Диктофонная техника используется для записи распоряжений, приказов, писем, выступлений и последующего печатания текстовых документов.
4. Печатающие устройства персональных компьютеров.

Средствами копирования и размножения документов являются:

1. Репрографические средства (фотографические, диазграфические, микрокопировальные, электрографические, термографические), с помощью которых отображают оригиналы и копии. На предприятиях получили распространение высокоскоростные аппараты разных модификаций типа «Ксерокс», «Кенон», на которых можно размножать документы без изготовления специальных форм.
2. Оперативная полиграфия (офсетный, трафаретный, гектографический способы печати) — это средства оперативного размножения документации по упрощенной полиграфической технологии.

Средства обработки документов предназначены для канцелярских работ. Это фальцовочные, листоподборные, сортировочные, перфораторные, резальные, штемпелевальные, адресовочные машины и устройства, ламинаторы, сшиватели, нумераторы, конвертооткрыватели, машины для уничтожения документов (шредеры).

Средства хранения, поиска и транспортировки документов обеспечивают быстрый поиск и надежность сохранения документов. Служебные документы размещают в столах, шкафах, стеллажах и сейфах. Для хранения документов применяют папки-регистраторы, архивные папки, лотки для бумаг. Для хранения личных и алфавитных карточек работники службы персонала используют картотеки.

Электронные версии документов сохраняют в памяти компьютера или на внешних запоминающих устройствах: жестких дисках, компакт-дисках, флеш-картах и т. п. Для вывода информации на бумажные носители используют принтеры разного типа.

Для транспортировки документов между подразделениями организации может использоваться пневмопочта.

Средства управленческой связи — это устройства для передачи и принятия информации, к ним относятся:

1. Средства и системы стационарной и мобильной телефонной связи. Повышению эффективности телефонной связи способствует применение телефонных усилителей, приборов автоматического набора телефонных номеров, автоматических телефонных ответчиков и секретарей-автоматов. Стационарная телефонная связь постепенно заменяется мобильной благодаря удобству использования, небольшим размерам телефонов и функциональным возможностям:

- сохранения информации о входных, исходящих и пропущенных звонках;
- ведения электронной телефонной книги и записной книжки;
- передачи и получения текстовых и мультимедийных сообщений;
- записи звуковой информации;
- фотографирования и т. п.

2. Средства телеграфной, фототелеграфной и телеавтографной связи: телеграфы, факсы, факсы-модемы.

3. Электронная почта.

Перспективным и удобным средством передачи информации является электронная почта. Основными преимуществами этого средства можно назвать высокую скорость передачи больших объемов информации, надежность, простоту в использовании, невысокую стоимость услуг. Использование локальной сети и сети Интернет дает возможность уменьшить объемы бумажного документооборота, время на передачу, размножение и копирование информации.

Персональные компьютеры (ноутбуки) применяются для механизации и автоматизации логических и технических операций, расчетов, решения учетных, аналитических и других задач.

Сканеры — устройства, предназначенные для создания в компьютере электронной копии изображения (текста, рисунка, фотографии и т. п.). Сканеры широко применяются для копирования и обработки документов, автоматизированного проектирования и передачи информации.

При определении потребности в технических средствах надо учитывать:

- функции и задания службы персонала;
- объемы, сложность и сроки выполнения работ;
- уровень автоматизации функций управления персоналом;
- виды носителей и объемы входящей и исходящей информации;
- периодичность поступления информации, требования к срокам регистрации;
- характеристики процессов обработки информации;
- формы, способы и частоту передачи информации, требования к скорости и надежности передачи, отдаленность источников возникновения информации от центра обработки;
- сроки хранения информации, количество пользователей и др.

При выборе оборудования следует учитывать его назначение, технические характеристики, производительность, стоимость, совместимость оборудования

разного типа, необходимую для размещения площадь, требования к профессионально-квалификационному уровню и компетентности пользователей.

Использование технических средств требует создания безопасных условий их эксплуатации, принятия мер по предотвращению травматизма и профессиональных заболеваний. Например, во время работы с персональным компьютером на организм человека влияют вредные и опасные факторы: повышенный уровень электромагнитных, ионизирующих излучений, повышенная напряженность электростатического поля, статические перегрузки костно-мышечного аппарата, перенапряжение зрительного анализатора и др. Чтобы предотвратить неблагоприятные последствия для здоровья человека, необходимо придерживаться таких рекомендаций¹:

— оборудовать рабочие места и размещать их в соответствии с эргономическими требованиями;

— использовать системы кондиционирования воздуха или вытяжную вентиляцию;

— устанавливать внутрисменные регламентированные перерывы для отдыха: для разработчиков программ — продолжительностью 15 мин через каждый час работы; для операторов — 15 мин через каждые два часа работы; для операторов компьютерного набора — 10 мин через каждый час работы;

— организовывать прохождение работниками медицинских осмотров и др.

Несмотря на распространение мобильной телефонной связи, надо помнить, что использование мобильных телефонов является более опасным, чем стационарных, поскольку они являются источником высокочастотного электромагнитного излучения. Пользователям мобильных телефонов следует учитывать такие рекомендации:

- продолжительность разговора не должна превышать 3 мин;
- перерыв между разговорами — не менее 15 мин;
- в условиях неустойчивого приема, когда мощность излучения мобильного телефона автоматически возрастает, следует воздержаться от продолжительных переговоров или найти место с устойчивым приемом;
- использование гарнитуры «свободные руки» и общение с помощью текстовых сообщений снижают влияние излучения от мобильной связи².

8.4. Финансовое обеспечение управления персоналом

Вместе с нормативно-правовым, научно-методическим, материально-техническим обеспечением управление персоналом требует значительных финансовых ресурсов.

Финансовое обеспечение управления персоналом — это совокупность средств, которые направляются на финансирование деятельности субъектов управления персоналом.

¹ Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин ДСанПіН 3.3.2.007-98 // Постанова Головного державного санітарного лікаря України від 10.12.1998 № 7; Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин // Наказ Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 10.02.1999 № 21; Вимоги до режиму праці та відпочинку при роботі з ВДТ ЕОМ і ПЕОМ // Лист Міністерства праці та соціальної політики України від 12.03.2007 № 40/13/133-07.

² Лисюк М. Охорона праці під час користування офісною технікою / М. Лисюк // Довідник кадровика. — 2009. — № 2. — С. 82-85.

Финансирование деятельности субъектов управления персоналом включает затраты на:

— содержание субъектов управления персоналом: линейных руководителей, работников службы персонала;

— выполнение функций управления персоналом.

Затраты на содержание субъектов управления персоналом. Согласно приказу Министерства статистики Украины от 29.05.1997 № 131, фактические затраты работодателей на персонал (стоимость рабочей силы) определяются по таким группам:

- Прямая оплата.
- Оплата за неотработанное время.
- Премии и нерегулярные выплаты.
- Заработная плата в натуральной форме, льготы, услуги, помощь в натуральной и денежной формах.

- Затраты на оплату жилья работников.
- Затраты на социальное обеспечение работников.
- Затраты на профессиональное обучение.
- Затраты на содержание общественных служб.
- Затраты на рабочую силу, которые не отнесены к другим группам.
- Налоги, которые относятся к затратам на рабочую силу.

Затраты на содержание субъектов управления персоналом соответственно указанным группам приведены в прил. 6. Названные группы включают лишь часть затрат работодателя на содержание субъектов управления персоналом. Этот перечень надо дополнить затратами на:

- подбор руководителей и работников службы персонала;
- организацию рабочих мест и охрану труда;
- выплату выходного пособия в случае увольнения работников и др.

Затраты на выполнение функций управления персоналом. Затраты на подбор персонала включают стоимость рекламных объявлений в СМИ, оплату рекрутинговых услуг, гонорар внешним консультантам, затраты на аренду помещений для проведения интервью и тестирования и др.

Затраты на обучение персонала включают оплату обучения в учебных заведениях, оплату труда преподавателей и тренеров, которые не находятся в штате организации, затраты на аренду помещений для проведения занятий, материально-техническое обеспечение корпоративных учебных центров и т. п.

Организация оценки персонала может включать затраты, связанные с оплатой услуг внешних центров оценки или созданием собственного центра, оплатой труда внешних консультантов, привлеченных к разработке процедуры оценки и ее проведения, и др.

Внедрение и использование автоматизированных информационных технологий управления персоналом требует затрат на:

- приобретение компьютеров, базового программного обеспечения, автоматизированной системы управления персоналом, монтаж локальных сетей;
- обучение специалистов по информационным технологиям, линейных руководителей, работников службы персонала;
- техническое сопровождение и др.

Из изложенного следует, что финансирование деятельности управления персоналом требует значительных затрат. Руководство многих отечественных предприятий не уделяет надлежащего внимания финансированию деятельности по управлению персоналом. В связи с этим в периоды спада деловой активности затраты на подбор, расстановку, обучение работников, создание благоприятных условий труда, оплату труда, социальное обеспечение и пр. сокращаются в первую очередь.

В развитых странах деятельность по управлению персоналом рассматривается как сверхприбыльная, а затраты на персонал — как инвестиции. Ведущие компании только на профессиональное развитие тратят до 10 % от фонда заработной платы, которая для такой компании, как «General Motors» составляет сумму, превышающую миллиард долларов в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих работников, от которых она ожидает отдачу в виде увеличения вноса каждого работника в достижение организационных целей¹.

Поэтому для развития нашей страны особенно актуальным является изменение мнения руководителей организаций и органов государственной власти о персонале только как об объекте управления.

Выводы

Особенностью управления персоналом сравнительно с другими функциональными направлениями управления является то, что работа с людьми требует четкой регламентации прав и обязанностей сторон социально-трудовых отношений, соблюдения установленных правил, норм и процедур. Для этого органы государственного управления принимают соответствующие законодательные акты, министерства и ведомства совместно с научно-исследовательскими организациями разрабатывают нормативно-правовые и научно-методические документы (правила, положения, нормы, инструкции, рекомендации, характеристики и т. п.).

Нормативно-правовая база управления персоналом охватывает такие основные законы: Конституцию Украины, Кодекс законов о труде Украины, Гражданский кодекс Украины, Законы Украины «О занятости населения», «О коллективных договорах и соглашениях», «Об оплате труда», «Об охране труда» и др. Нормативно-правовой характер имеют положения, правила, инструкции, утвержденные постановлениями, указами и распоряжениями Верховной Рады Украины, Президента Украины, Кабинета Министров Украины. К нормативно-правовой базе относятся соглашения, разрабатываемые на разных уровнях с целью регулирования производственных, трудовых и социально-экономических отношений и согласования интересов наемных работников и собственников. К нормативно-правовой базе управления персо-

¹ Шекиня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекиня. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — С. 148.

налом принадлежит Классификатор профессий ДК 003:2010, предназначенный для стандартизации названий категорий персонала, профессий и должностей.

Нормативно-правовой характер имеют локальные документы, которые утверждает руководство организации для внутреннего пользования: правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, коллективный договор, положения о структурных подразделениях организации, должностные и рабочие инструкции.

Научно-методическое сопровождение управления персоналом осуществляют научно-исследовательские учреждения, научные подразделения предприятий, временные творческие коллективы, консалтинговые организации и т. п. Целью научно-методического сопровождения является теоретическое осмысление наиболее сложных проблем и вопросов управления персоналом, разработка для предприятий практических рекомендаций, методик, специальных инструктивных материалов; консультирование работников по применению названных разработок.

Средствами научно-методического сопровождения служат также нормативные акты ООН, конвенции и рекомендации МОТ, Справочник квалификационных характеристик профессий работников, межотраслевые нормы и нормативы труда, ведомственные технологические разработки, инструкции, правила выполнения определенных процессов и процедур, используемые в разных видах экономической деятельности.

Ряд документов для научно-методического сопровождения управления персоналом утверждают руководители организаций: политику управления персоналом, корпоративный кодекс, положение о формировании кадрового резерва в организации, положение об организации адаптации работников, рекомендации по организации подбора персонала, положение о стимулировании персонала и его оценке, подготовке, переподготовке и повышении квалификации, инструкции по правилам техники безопасности, положение о проведении конкурса на звание лучшего по профессии.

Управление персоналом с минимальными затратами, надлежащим качеством в определенные сроки невозможно без применения современных средств вычислительной, организационной техники и оперативной полиграфии. К техническим средствам управления персоналом относится вся совокупность машин, оснащения и приборов, применяемых в процессе управленческой работы для ее автоматизации и механизации. При определении потребности в технических средствах следует учитывать функции и задачи службы персонала; объемы, сложность и сроки выполнения работ; уровень автоматизации функций управления персоналом; виды носителей и объемы входящей и исходящей информации; периодичность поступления, сроки хранения, количество пользователей, формы, способы и частоту передачи информации.

Профессиональный подбор, оплата труда, профессиональное обучение, другие действия по управлению персоналом требуют значительных финансовых ресурсов. Финансирование деятельности субъектов управления персоналом включает затраты на содержание субъектов управления персоналом (линейных руководителей, работников службы персонала) и выполнение функций управления персоналом.

Руководство многих отечественных предприятий не уделяет надлежащего внимания финансированию деятельности по управлению персоналом. Поэтому в периоды спада деловой активности затраты на подбор, обучение работников, социальное обеспечение сокращаются в первую очередь.

В развитых странах деятельность по управлению персоналом рассматривается как сверхприбыльная, а затраты на персонал — как инвестиции. Поэтому для развития нашей страны особенно актуально изменение представлений руководителей о персонале только как об объекте управления.

Термины и понятия

Генеральное соглашение
Затраты на выполнение функций управления персоналом
Затраты на содержание субъектов управления персоналом
Классификатор профессий ДК 003:2010
Конвенции и рекомендации МОТ
Материально-техническая база управления персоналом
Межотраслевые нормы и нормативы по труду
Научно-методическое сопровождение управления персоналом
Отраслевое соглашение
Региональное соглашение
Ресурсное обеспечение управления персоналом
Справочник квалификационных характеристик профессий работников
Технические средства управления персоналом
Финансовое обеспечение управления персоналом

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите должностных лиц, осуществляющих правовое обеспечение управления персоналом в организации.
2. Раскройте содержание и назначение законодательных актов, которые служат нормативно-правовой базой управления персоналом.
3. Определите задания по управлению персоналом, решение которых основывается на нормах КЗоТ Украины.
4. Приведите примеры положений, правил, инструкций, нормы которых используют в управлении персоналом.
5. Раскройте структуру и назначение Классификатора профессий ДК 003:2010.
6. Раскройте правила использования профессиональных названий работ в практике управления персоналом. Определите типичные ошибки, допускаемые на практике при использовании профессиональных названий работ.

7. Раскройте содержание и назначение документов внутренней нормативно-правовой базы управления персоналом.
8. Раскройте сущность и назначение научно-методического сопровождения управления персоналом.
9. Охарактеризуйте содержание и структуру Справочника квалификационных характеристик профессий работников. Назовите задания по управлению персоналом, решение которых основывается на его основных положениях.
10. Приведите примеры квалификационных требований к работникам, занимающим должности разных профессиональных групп.
11. Раскройте назначение межотраслевых норм и нормативов. Приведите примеры норм и нормативов, предназначенных для нормирования одинаковых трудовых процессов, которые осуществляют работники, принадлежащие к разным профессиональным группам.
12. Объясните содержание и назначение Единой технологии обслуживания незанятого населения в центрах занятости Украины.
13. Раскройте содержание и назначение актов международного уровня, которые относятся к средствам научно-методического сопровождения управления персоналом.
14. Раскройте содержание и назначение документов внутреннего пользования как средства научно-методического сопровождения управления персоналом.
15. Раскройте сущность и назначение материально-технической базы управления персоналом.
16. Раскройте правила определения потребности субъектов управления персоналом в разных технических средствах.
17. Раскройте структуру и источники финансирования деятельности по управлению персоналом.

Практическое задание

Исходная информация. *Должности:* главный экономист; директор коммерческий; делопроизводитель; экономист по труду; экономист; инженер по организации и нормированию труда; инспектор по кадрам; менеджер по персоналу; начальник отдела организации труда и заработной платы; начальник отдела подготовки кадров; начальник отдела социального развития; психолог; секретарь руководителя; специалист по вопросам решения коллективных трудовых споров (конфликтов); статистик; техник по труду; специалист.

1. Определить:
 - а) категорию, к которой относятся должности по Классификатору профессий ДК 003:2010;
 - б) квалификационные требования к работникам, занимающим должности, по Справочнику квалификационных характеристик профессий работников.
2. Образовать возможные производные названия профессий с помощью производных слов, которые содержит Приложение 5 Классификатора профессий ДК 003:2010.

Литература для углубленного изучения

1. Національний Класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій». — К. : Соцінформ, 2010.
2. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 1. Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності. — Краматорськ : Центр продуктивності, 2005.
3. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин ДСанПіН 3.3.2.007-98 // Постанова Головного державного санітарного лікаря України від 10.12.1998 № 7.
4. Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин // Наказ Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 10.02.1999 № 21.
5. Вимоги до режиму праці та відпочинку при роботі з ВДТ ЕОМ і ПЕОМ // Лист Міністерства праці та соціальної політики України від 12.03.2007 № 40/13/133-07.
6. *Лисюк М.* Охорона праці під час користування офісною технікою / М. Лисюк // Довідник кадровика. — 2009. — № 2. — С. 82-85.
7. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — 638 с.
8. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. — М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — 368 с.

ДОКУМЕНТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

- 9.1. Документ как носитель информации и средство управления.
- 9.2. Документы для общего пользования.
- 9.3. Документы для оперативного управления подразделениями, производственными бригадами и работниками.
- 9.4. Документы для функционального управления персоналом.
 - 9.4.1. Документы для организации подбора работников на вакантные рабочие места.
 - 9.4.2. Документы для организации развития персонала.
 - 9.4.3. Документы по организации труда и заработной платы.
 - 9.4.4. Документы по найму и учету работников.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Творческие задания.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- сущность и назначение документа как носителя управленческой информации и средства управления;
- общую классификацию документов хозяйствующего субъекта;
- порядок подготовки и согласования документов для управления персоналом;
- подходы к группированию документов по управлению персоналом;

уметь:

- ориентироваться в большом количестве документов, используемых для управления персоналом;
- составлять проекты основных документов для управления персоналом;
- анализировать качество документов, используемых в управлении персоналом.

9.1. Документ как носитель информации и средство управления

Мы все живем в мире документов, они нас окружают со всех сторон. Мы не можем выйти из дома без них, наши рабочие столы завалены деловыми бумагами. Документы сопровождают человека от рождения и до смерти. Если речь идет о наследстве, то и после смерти некоторые документы умершего много значат.

Деятельность организаций без документов невозможна. Работники пользуются многими документами и создают все новые и новые.

В некоторых источниках термин «документ» толкуется как «средство закрепления разными способами на соответствующем материале информации о фактах, событиях, явлениях объективной действительности и умственной деятельности человека»¹.

На наш взгляд, такая трактовка не совсем корректна, так как информация на бумаге или другом носителе закрепляется техническими средствами, иногда — рукой человека с ручкой или карандашом.

Большой толковый словарь современного украинского языка определяет документ как деловую бумагу, которая удостоверяет определенный юридический факт, подтверждает право на что-нибудь, служит доказательством чего-нибудь. В приведенной формулировке легко прочитывается правоведческий подход, который не отвечает особенностям и практическим потребностям управления персоналом.

Мы считаем, что в сфере управления социальными объектами **документ** — это, во-первых, носитель управленческой информации, во-вторых — средство управления.

В организациях от субъекта к объекту управления очень много важной информации передается именно через деловые бумаги, на основании которых принимаются решения, выполняются разнообразные процессы, процедуры и операции. Документы являются удобным средством продолжительного хранения и многократного использования управленческой информации.

В управлении персоналом используется большое количество разнообразных документов и создается немало новых. На рис. 9.1 приведена общая классификация документов хозяйствующих субъектов². Подавляющее большинство из них применяются в управлении персоналом.



Рис. 9.1. Классификация документов хозяйствующего субъекта

¹ Палеха Ю. І. Документаційне забезпечення управління : підручник / Ю. І. Палеха. — К. : МАУП, 1997. — С. 45; Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічне слов.: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] ; за ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонока, М. Ф. Головатого. — К. : МАУП, 2006. — С. 108.

² Данюк В. М. Кадрове діловодство : навч. посібник / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська. — К. : Каравела, 2006. — С. 25.

Документы для управления персоналом условно можно разделить на три группы:

- для общего пользования;
- для оперативного управления подразделениями, производственными бригадами и работниками;
- для функционального управления персоналом.

Есть документы, которые в неизменном виде используются годами, разве что время от времени в них вносят несущественные коррективы. Примером могут служить правила внутреннего трудового распорядка.

Существуют также документы с четко определенным сроком действия (коллективный договор, трудовые договоры на определенный срок). Некоторые документы создаются как вспомогательные, не имеющие самостоятельного значения, а используемые для последующих расчетов.

Примеры

Хронометражная карта как документ служит основанием для определения технически обоснованной нормы затрат рабочего времени на технологическую операцию. Баланс рабочего времени на календарный год используется в расчетах плановой численности работников.

Подавляющее большинство документов для управления персоналом создается работниками службы персонала самостоятельно или при их активном участии. Некоторые документы подлежат согласованию с другими службами: планово-экономическим отделом, финансовым отделом, бухгалтерией и т. п.

В соответствии с Кодексом законов о труде Украины, документы, регулирующие применение норм труда, форм и систем оплаты труда, расценок, тарифных ставок, схем должностных окладов, надбавок, доплат, премий, других поощрительных и компенсационных выплат подлежат согласованию с выборным органом первичной профсоюзной организации. Этот выборный орган (профсоюзный комитет) вместе с собственником или уполномоченным органом решает вопрос о социальном развитии предприятия, об улучшении условий труда, материально-бытовом, медицинском обслуживании работников, о предоставлении социальных льгот.

Подготовленные службой персонала документы, в случае необходимости согласованные с профсоюзным комитетом, утверждает первый руководитель организации или по его поручению — один из заместителей.

9.2. Документы для общего пользования

Эта группа объединяет документы, обязательные для использования или выполнения всеми подразделениями и работниками организации.

Устав организации — свод основных положений, определяющих задачи, структуру, функции и порядок деятельности организации.

Пример

Устав Государственного высшего учебного заведения «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана» состоит из таких разделов:

1. Общая часть.
2. Права и обязанности собственника.
3. Объем гражданской правомочности.
4. Управление Университетом, права и обязанности ректора Университета.
5. Органы общественного самоуправления.
6. Научно-педагогический персонал и его развитие.
7. Научная деятельность.
8. Международные связи.
9. Имущество и средства Университета.
10. Порядок отчетности, контроля за осуществлением финансово-хозяйственной деятельности.
11. Концепция образовательной деятельности.
12. Порядок внесения изменений в Устав Университета.
13. Порядок реорганизации и ликвидации Университета.

Устав КНЭУ утвержден заместителем министра образования и науки Украины и зарегистрирован в этом министерстве.

Правила внутреннего трудового распорядка регулируют трудовое поведение работников организации.

Госкомтруда СССР постановлением от 20 июля 1984 г. № 213 утвердил Типовые правила внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций. Структура Типовых правил представлена следующими разделами:

- I. Общие положения.
- II. Порядок принятия и увольнения рабочих и служащих.
- III. Основные обязанности рабочих и служащих.
- IV. Основные обязанности администрации.
- V. Рабочее время и его использование.
- VI. Поощрения за успехи в работе.
- VII. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Большинство организаций в независимой Украине, по традиции, разрабатывая свой вариант правил внутреннего трудового распорядка, типовую структуру этого документа не изменяют, хотя есть и исключения.

Коллективный договор заключается на основе действующего законодательства, принятых сторонами обязательств с целью регулирования производственных, трудовых и социально-экономических отношений и согласования интересов работников, собственников и уполномоченных ими органов. Сторонами, совместно разрабатывающими текст коллективного договора, являются представители собственника и наемного персонала. Согласованный и принятый на общем собрании или конференции трудового коллектива коллективный договор подписывают уполномоченное лицо от администрации и представитель трудового коллектива. При наличии первичной профсоюзной организации от имени коллектива коллективный договор подписывает председатель профкома.

Содержание коллективного договора определяется сторонами в пределах их компетенции.

Пример

На НКМЗ коллективный договор имеет такие разделы:

1. Введение.
2. Обязанности сторон.
3. Производственно-экономическая деятельность.
4. Мотивационный механизм стимулирования эффективности труда персонала.
5. Трудовые отношения и занятость.
6. Охрана труда и культура производства.
7. Охрана окружающей природной среды.
8. Программа социальных гарантий.
9. Гарантии профсоюзной деятельности.
10. Общие положения.

Единый график проведения производственных совещаний, заседаний технического совета, ученого совета, наблюдательного совета, профкома, других регулярных мероприятий. Этим документом определяются дни, время начала, место проведения регулярных мероприятий и состав участников. Единый график помогает руководителям планировать рабочий день, неделю и месяц. В больших структурных подразделениях (производства, цехи, департаменты, управления) также утверждаются подобные документы, согласованные по датам с единым графиком организации.

Корпоративный кодекс представляет собой свод общекорпоративных ценностей, норм и правил поведения работников. Этот документ регламентирует поведение персонала, приоритеты во взаимодействии с клиентами, акционерами, партнерами, конкурентами, с внешней средой; ориентирует работников на единые корпоративные цели, формирует доверие к организации со стороны внешней среды, повышает ее инвестиционную привлекательность¹.

В некоторых организациях корпоративный кодекс включен в Положение о корпоративной культуре.

9.3. Документы для оперативного управления подразделениями, производственными бригадами и работниками

Эта группа охватывает документы, необходимые руководителям подразделений ежедневно. Отсутствие некоторых документов, их неудовлетворительное качество, устарелость могут существенно усложнить руководителям выполнение возложенных на них служебных обязанностей, отрицательно сказаться на качестве работ, спровоцировать неудовольствие со стороны рабочих.

Положение о подразделении организации — организационно-правовой документ, регламентирующий деятельность подразделения: его подчиненность, порядок назначения и увольнения руководителя, задачи, права, ответственность, структуру и штаты, взаимосвязи с другими подразделениями, квалифи-

¹ Детальнее корпоративный кодекс рассматривается в Главе 7 «Корпоративная культура в системе управления персоналом».

кационные требования к руководителю. Проект положения разрабатывает руководитель подразделения, утверждает первый руководитель организации или его заместитель¹.

Должностные инструкции работников управления регламентируют деятельность должностных лиц. Текст должностной инструкции составляет руководитель подразделения, а утверждает документ первый руководитель организации или его заместитель.

Рабочая инструкция регламентирует порядок, методы работы, правила безопасности в случае выполнения рабочим потенциально опасных работ со взрывными, отравляющими, радиоактивными веществами и предметами.

Планы производства, бригадные и индивидуальные сменные, аккордные задания, графики выполнения работ. Эти документы конкретизируют производственные задания подразделениям, бригадам и рабочим на месяц, декаду, смену и т. п.

Заработная плата работникам, в особенности ее переменная часть, начисляется в зависимости от уровня выполнения плановых заданий.

Приказы и распоряжения руководства по вопросам оперативного управления производством издаются от лица первого руководителя организации всегда в письменной форме, подлежат обязательной регистрации в специальном журнале (книге). Распоряжения могут быть как письменными, так и устными. Приказы и распоряжения подлежат обязательному выполнению всеми работниками, которым они адресованы.

График сменности определяет, сколько смен в сутки работает организация и отдельные подразделения. Большинство организаций непромышленного направления работают в одну смену. Производственные и транспортные предприятия могут работать в одну, две, три и четыре смены в зависимости от характера производственных процессов. График также устанавливает порядок перехода работников с одной смены в другую, ее продолжительность, регламент внутрисменных перерывов на отдых.

Рабочие чертежи, рецептуры, технологические карты, стандарты (нормативы) качества продукции. Эта группа взаимосвязанных документов содержит для исполнителей технологических и трудовых процессов чрезвычайно важную информацию о том, что именно следует делать, какими средствами пользоваться, какие приемы и методы выполнения операций задействовать, чтобы результат труда отвечал стандартам качества.

Нормы труда (нормы затрат рабочего времени, нормы выработки и обслуживания, нормированные задания, нормы численности работников и т. п.) служат объективной основой для планирования численности персонала, производительности труда, фонда оплаты труда, оптимального распределения работ между работниками, выравнивания интенсивности труда.

На нормах труда основываются расчеты большого числа экономических показателей деятельности предприятия.

Сдельные расценки устанавливаются на одну операцию или комплекс трудовых операций, выполняемых одним рабочим или бригадой. Используются для начисления заработной платы рабочим-сдельщикам по фактически выполненному объему работы.

¹ Структура положения о подразделении организации и должностные инструкции рассматриваются в Главе 18 «Регулирование трудовой деятельности персонала».

Карта организации трудового процесса содержит полезную для рабочего информацию: внутреннюю планировку рабочего места, рекомендации к использованию прогрессивных методов и приемов труда, нормы затрат рабочего времени, режим работы и отдыха и т. п.

Регламент обслуживания рабочих мест. Этот документ используется преимущественно в массовом производстве, чтобы освободить основных рабочих от выполнения вспомогательных, второстепенных, несвойственных действий. Регламент определяет порядок обеспечения рабочих мест материалами, заготовками, энергетическими ресурсами, инструментом; порядок технического осмотра оборудования, оперативного устранения неполадок, транспортного обслуживания, удаления производственных отходов и т. п.

Санитарные нормы, правила охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности. Ценность этих документов заключается в том, что они содержат обязательные для выполнения рекомендации по правильному обращению работников с техническими средствами, материалами, веществами, огнем для собственной безопасности и безопасности других работников.

На руководителей подразделений возлагается ответственность за ознакомление подчиненных со всеми приведенными здесь документами. Кроме того, руководители должны контролировать правильность выполнения (соблюдения) работниками всех требований и предостережений, содержащихся в управленческой документации.

9.4. Документы для функционального управления персоналом

Эта группа документов характерна тем, что они создаются преимущественно подразделениями службы персонала для организации в целом и частично — для внутренних потребностей службы, как, например, документация по учету персонала.

9.4.1. Документы для организации подбора работников на вакантные рабочие места

Описание должности. В каждой организации время от времени возникает потребность найти высококвалифицированного, опытного специалиста для замещения ответственной вакантной должности. Это может быть должность руководителя высшего и среднего уровня управления, специалиста первой категории, рабочего V—VI разряда для работы на современных высокопроизводительных станках с цифровым программным управлением.

Для таких случаев служба персонала совместно с линейными руководителями заранее разрабатывает описание должностей. Документ должен содержать исчерпывающую информацию об особенностях работы и рабочего места, содержании и условиях труда, требованиях к работнику, к его компетентности, личностным качествам.

В некоторых организациях не составляют описания должностей, а ограничиваются формулированием требований к претенденту на должность по упрощен-

ному варианту. Такие требования вписывают в *заявку на подбор работника*, но это не лучший вариант.

Анкета для изучения претендента на вакантную должность. Документ имеет форму бланка с перечнем вопросов, на которые должен ответить письменно претендент на заявленную вакансию. Содержание анкеты по перечню вопросов должно коррелировать с описанием должности.

Испытательные тесты. Это дополнительные методы оценки претендентов на ответственные должности. Используются тесты на профпригодность, если работодатель желает глубже изучить деловые и профессиональные качества претендента. Для изучения личностных качеств применяются психологические тесты. Эти документы могут быть в бумажной форме, но для работы более удобной является электронная форма.

9.4.2. Документы для организации развития персонала

Стратегический план развития персонала содержит плановые ориентиры на перспективу от 5 до 10 лет относительно вероятных изменений в численности персонала, его профессионально-квалификационной структуре, объемах инвестиций в человеческий капитал и т. п.

Годовой план обучения работников содержит информацию о видах, формах, методах, сроках обучения, контингенте работников, которые будут учиться, по организации в целом и в разрезе структурных подразделений. Неотъемлемой частью такого плана должен быть обоснованный объем средств на развитие персонала в течение года.

Учебные программы. Основным документом, определяющим объем и содержание обучения, является учебная программа. В крупных организациях обучение персонала является непрерывным процессом, которым следует целенаправленно руководить. Для этого составляют и периодически обновляют программы:

- первичной профессиональной подготовки;
- адаптации новопринятых работников;
- повышения квалификации;
- переподготовки;
- стажировки;
- ротации;
- обучения кадрового резерва;
- развития компетенций с целью дальнейшей сертификации работников.

Для документирования квалификационных, аттестационных и сертификационных процедур и их последствий используется ряд специальных документов:

- *приказы руководства* о создании квалификационных, аттестационных, сертификационных комиссий;
- *графики работы* (заседаний) этих комиссий;
- *протоколы* заседаний этих комиссий;
- *приказы руководства* о присвоении квалификационных разрядов и должностных категорий, вручении сертификатов, переводе работников на другие должности и т. п.

9.4.3. Документы для организации труда и заработной платы

Ведомости действующих норм затрат рабочего времени. Эти документы формируют, дополняют, изменяют нормировщики. Ведомости действующих норм затрат труда составляют по разным объектам:

- на полное изготовление каждого изделия;
- на операции по изготовлению изделия в каждом подразделении (цех, производство);
- на затраты рабочего времени рабочими каждой профессии.

Нормы выработки рассчитываются для отдельных профессий рабочих в условиях стабильного массового производства, если одни и те же операции выполняются на рабочих местах на протяжении длительного времени.

Нормы обслуживания разрабатывают для рабочих, занятых обслуживанием поточных, автоматических линий, автоматизированного оборудования, аппаратурных процессов, производственных помещений, территорий предприятий и т. п.

Сводная ведомость трудоемкости производственной программы. Чрезвычайно важный документ, используемый для разработки планов производства. Ведомость включает затраты труда на все изделия, которые изготавливаются во всех производствах и цехах, а также трудоемкость незавершенного производства. Это особенно важно для предприятий, выпускающих малосерийные машины с длительным циклом производства (корабли, самолеты, прокатные станы, мощные гидравлические и газовые турбины и т. п.).

План мероприятий по обеспечению организации конкурентным персоналом. Этот документ содержит показатели плановой явочной и списочной численности персонала на плановый период; профессионально-квалификационную структуру работников; ожидаемые показатели выбытия и пополнения личного состава, источники поиска новых работников; сроки выполнения мероприятий; фамилии ответственных лиц; потребность в денежных и других ресурсах.

План организационно-технических мероприятий по уменьшению трудоемкости продукции и повышению производительности труда. Документ включает комплекс взаимосвязанных технических, организационных и экономических мероприятий, целью которых является повышение производительности труда темпами, превышающими темпы роста средней заработной платы по предприятию. План содержит названия мероприятий, место их осуществления, сроки выполнения, необходимые ресурсы, ожидаемые результаты, фамилии ответственных лиц.

Плановый фонд оплаты труда содержит информацию о плановой сумме заработной платы на год с разбивкой по кварталам и месяцам, по структурным подразделениям.

Лимиты фонда оплаты труда утверждаются для структурных подразделений с целью предотвращения перерасходов общего фонда оплаты труда.

Штатное расписание утверждается для каждого структурного подразделения. Содержит информацию о количестве должностей управленческого персонала, их названия, число работников по должностям, месячные должностные оклады, суммы основной заработной платы по каждой должности.

Тарифная сетка — специальная таблица, содержащая шкалу квалификационных разрядов, соответствующих этим разрядам тарифных коэффициентов и тарифных ставок. Является базовым документом для дифференциации оплаты

труда рабочих в зависимости от их квалификации и сложности выполняемых работ.

Схема должностных окладов — специальная таблица, содержащая названия должностей управленческого персонала и соответствующие месячные оклады. Применяется для начисления основной заработной платы руководителям, профессионалам, специалистам и техническим служащим.

В некоторых отраслях бюджетной сферы Украины вместо тарифной сетки и схемы должностных окладов применяется Единая тарифная сетка, утверждаемая Кабинетом Министров Украины.

Положение об оплате труда — внутренний нормативный документ, содержащий основные критерии дифференциации заработной платы работников организации в зависимости от сложности и условий труда, ответственности работников, их компетентности, инициативы, творческого отношения к выполняемым должностным обязанностям.

На некоторых предприятиях применяется как отдельный нормативный документ *Положение о премировании работников*. Как альтернативу Положения об оплате труда некоторые организации разрабатывают и используют Положение об основах компенсационной политики, которое учитывает прогрессивный опыт западноевропейских и североамериканских компаний.

Положение об организации трудового соревнования. При советской власти в стране массовым явлением было так называемое социалистическое соревнование, организованное на уровне отраслей между трудовыми коллективами предприятий, на предприятиях — между подразделениями, а также индивидуальное соревнование. Общее руководство соревнованием осуществляли партийные и профсоюзные организации при активном участии администрации предприятий.

После распада Советского Союза на многих предприятиях от социалистического соревнования отказались, но взамен ничего лучшего не предложили, тем не менее в мире трудовое соревнование в организациях очень распространено и демонстрирует неплохие результаты.

На НКМЗ трудовое соревнование сохранилось в разных формах. Порядок его организации, определение победителей, средства поощрения регулируются Положением об организации трудового соревнования.

9.4.4. Документы по найму и учету работников

Службы персонала современных организаций оперируют огромным количеством документов по найму и учету работников, без чего управление персоналом вообразить невозможно.

Приказы по личному составу. Принятие нового работника на работу, командировка, присвоение квалификационного разряда, должностной категории, перевод в другое подразделение, на другую должность, в другую организацию, поощрение, дисциплинарное взыскание, увольнение — все эти решения администрации относительно каждого конкретного работника оформляются документально в форме приказа.

Проекты приказов составляют работники службы персонала (отдела кадров), а подписывает их первый руководитель организации. Как правило, проекты приказов предварительно согласовывают и подписывают руководитель струк-

турного подразделения, главный бухгалтер и руководитель юридического отдела. Все приказы по личному составу регистрируются в специальном журнале, оригиналы сохраняются в службе персонала.

Заявление работника служит обязательным основанием для решений администрации о принятии на работу, переводах, командировках и других видах перемещения персонала. Сохраняются заявления в личных делах работников вместе с выписками из соответствующего приказа.

Трудовые договоры. В соответствии с действующим законодательством трудовой договор между работником и работодателем может заключаться в письменной и устной формах. Письменная форма трудового договора сохраняется в личном деле работника. В Украине часто используется упрощенная форма бессрочного трудового договора: заявление работника плюс приказ руководителя организации. Контракт как особый вид трудового договора заключается по типовой форме. Некоторые организации вводят оригинальные формы бессрочного трудового договора.

Пример

Заслуживает внимания структура бессрочного трудового договора ООО «Голден Телеком»:

1. Общие положения.
2. Права и обязанности работника.
3. Права и обязанности работодателя.
4. Рабочее время и время отдыха.
5. Условия оплаты труда и материального обеспечения.
6. Сотовая связь.
7. Командировка работника.
8. Конфиденциальность.
9. Ответственность сторон, решение споров.
10. Изменение и прекращение договора.
11. Действие договора и другие условия.

Трудовая книжка. Основным документом, содержащим исчерпывающую информацию о трудовой деятельности работника, является трудовая книжка. Трудовые книжки оформляют на всех работников организации. На лиц, которые работают по совместительству, трудовые книжки оформляют только по месту основной работы.

В трудовую книжку записывают:

- сведения о работнике: фамилия, имя и отчество, дата рождения;
- сведения о работе, переводе на другую постоянную работу, увольнении;
- сведения о награждениях и поощрениях: о награждениях государственными наградами Украины и отличиями Украины, поощрения за успехи в труде и прочие поощрения в соответствии с действующим законодательством Украины;
- сведения об открытиях, на которые выданы дипломы, об использованных изобретениях и рационализаторских предложениях и о выплаченных в связи с этим вознаграждениях.

Взыскания в трудовую книжку не записываются.

Важным первичным документом, на основании которого ведется учет персонала, является *личная карточка работника* (форма П-2). Личную карточку

заполняют все работники штатного состава организации. Личная карточка содержит информацию, сгруппированную по таким разделам:

- I. Общие сведения.
- II. Сведения о воинском учете.
- III. Профессиональное образование на производстве.
- IV. Назначения и переводы.
- V. Отпуск.

Образец личной карточки работника (форма П-2) приведен в прил. 7.

Для оперативного учета имеющегося (списочного) состава работников по структурным подразделениям ведется *штатно-должностная книга* (табл. 9.1).

Алфавитная книга и алфавитная карточка. При незначительном количестве работников удобно вести алфавитную книгу, образец которой приведен в табл. 9.2. В этой книге ведутся записи по всем работникам структурных подразделений или по категориям персонала в зависимости от структуры организации. Как и все учетные книги, алфавитная нумеруется, прошнуровывается, скрепляется подписью руководителя и печатью.

Таблица 9.1

ФОРМА ШТАТНО-ДОЛЖНОСТНОЙ КНИГИ

№ п/п	ФИО	Структурное подразделение	Должность	Должностной оклад	Дата рождения	Образование	Квалификация, категория, разряд	Дата и номер приказа о принятии на работу, переводе

Таблица 9.2

АЛФАВИТНАЯ КНИГА

ФИО	Номер личного дела	Дата и номер приказа о принятии, переводе	Место работы, должность	Стаж работы		Номер и дата приказа об увольнении	Алфавит
				Общий	Непрерывный		
							А
							Б

В организациях с большим числом работников целесообразно вести алфавитные карточки, что значительно облегчает работу с картотекой. Типовая форма алфавитной карточки приведена в табл. 9.3. Картотека алфавитных карточек ведется на всех работников, карточки в ней раскладываются в алфавитном порядке.

АЛФАВИТНАЯ КАРТОЧКА

Таблица 9.3

(предприятие, организация) Идентификационный код по ЕГРПОУ		УТВЕРЖДЕНА Приказ Минстата Украины 09.10.1995 № 253 Код по УКУД 0301002 Номер личного дела 		
АЛФАВИТНАЯ КАРТОЧКА				
Фамилия имя, отчество				
Цех (отдел), участок	Должность, занимаемая работником	Дата принятия	Номер приказа	Табельный номер

Документы по учету перемещений личного состава. Для решения вопросов управления организацией руководству надо иметь общие и аналитические данные о личном составе, его численности, текучести кадров, о связи с государственными службами занятости населения и т. п. Руководитель ежедневно должен знать о перемещении кадров в структурных подразделениях и в целом, чтобы своевременно принимать решения по укомплектованию, в особенности специалистов и руководителей. Для этого в отделе кадров ведут:

- журнал учета принятия на работу (табл. 9.4);
- журнал учета перевода (перемещения) работников (табл. 9.5);
- журнал учета увольнения работников (табл. 9.6).

Таблица 9.4

ЖУРНАЛ УЧЕТА ПРИНЯТЫХ НА РАБОТУ

№ п/п	Дата принятия	Фамилия, имя, отчество	Должность	Структурное под- разделение	Дата рождения	Образование, специальность, квалификация	Разряд, категория, класс	Дата и номер при- каза о принятии	Примечание
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Таблица 9.5

**ЖУРНАЛ УЧЕТА ПЕРЕВОДА (ПЕРЕМЕЩЕНИЯ)
РАБОТНИКОВ**

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Должность, место работы до перевода	Должность, место работы, куда переводится	Причина перевода (перемещения)	Дата и номер приказа о переводе	Примечание
1	2	3	4	5	6	7

Таблица 9.6

ЖУРНАЛ УЧЕТА УВОЛЬНЕНИЙ РАБОТНИКОВ

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Должность, место работы	Дата увольнения	Дата и номер приказа об увольнении	По какой статьей КЗоТ Украины	Примечание
1	2	3	4	5	6	7

Личное дело — это совокупность документов, которые содержат наиболее полные сведения о работнике и характеризуют его биографические, деловые, личные качества. Личное дело занимает основное место в системе персонального учета работников. На основании документов, которые группируются в нем, проводится изучение, подбор и использование кадров управления.

Заводятся личные дела на руководителя предприятия, его заместителей, начальников отделов и служб, их заместителей, материально-ответственных лиц, специалистов и т. п. Оформляются личные дела после зачисления работников на работу. Сначала в личное дело заносят документы, отображающие процесс принятия на работу, потом — все основные документы, которые возникают на протяжении трудовой деятельности работника в учреждении.

Систематизируются личные дела в алфавитном порядке или по структурным подразделениям в соответствии со штатным расписанием. Дела на материально-ответственных лиц хранятся отдельно. Каждому личному делу присваивается номер в соответствии с номером в штатно-должностной книге. Такой номер также записывается и в алфавитную книгу личных дел.

Документы личного дела:

1. Личный листок по учету кадров с фотокарточкой работника размером 4×6 см.
2. Приложение к личному листку по учету кадров.
3. Автобиография.
4. Копии документов об образовании, ученой степени, повышении квалификации.
5. Перечень научных работ (для работников, имеющих ученую степень).

6. Разного рода характеристики или рекомендательные письма.
7. Документы, на основании которых издаются приказы о назначении, переводе, увольнении работника (контракт, представление, письма о переводе и т. п.).
8. Копии приказов (распоряжений) о принятии (назначении), переводе и увольнении работника или выписки из них.
9. Материалы проведенной аттестации.
10. Внутреннее описание документов.

Номенклатура дел отдела кадров представляет собой систематизированный перечень названий обязательных для организации или структурного подразделения дел с указанием сроков их хранения.

Есть три вида номенклатуры дел: типовая, примерная и индивидуальная.

Типовая номенклатура составляется вышестоящим органом управления для подведомственных организаций и содержит единую систему индексации дел, является нормативным документом.

Примерная номенклатура устанавливает ориентировочный состав дел для однородных организаций, имеет рекомендательный характер.

Индивидуальная номенклатура разрабатывается для конкретного структурного подразделения на основе типовой или примерной. Это обязательный документ, который утверждается руководителем организации, подписывается руководителем подразделения, согласовывается с должностным лицом, ответственным за архив организации.

В приложении 8 приведен пример номенклатуры дел отдела кадров Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана.

Выводы

Документ как носитель информации является очень важным средством социального управления. Деятельность современного предприятия невозможна без управленческой документации. Процесс управления персоналом также основывается на большом количестве разнообразных документов.

В организациях от субъекта к объекту управления много важной информации передается именно через документы, на основании которых принимаются решения, выполняются разные процессы, процедуры и операции.

Документы, используемые в управлении персоналом, условно можно разделить на три группы:

- для общего пользования;
- для оперативного управления подразделениями, производственными бригадами и работниками;
- для функционального управления персоналом.

Есть документы, которые в неизменном виде используются годами, другие имеют четко определенный срок действия. Некоторые документы создаются как вспомогательные, самостоятельного значения не имеют, а служат для экономических расчетов. Подавляющее большинство документов для управления

персоналом создается работниками службы управления персоналом самостоятельно или при их активном участии.

Наиболее используемыми документами общего пользования в управлении персоналом являются:

- устав организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- единый график производственных совещаний, заседаний и других регулярных мероприятий;
- корпоративный кодекс.

Для оперативного управления подразделениями, производственными бригадами и работниками используются документы:

- положения о подразделениях организации;
- должностные инструкции;
- рабочие инструкции;
- планы производства;
- приказы (распоряжения) руководителя организации;
- графики сменности;
- рабочие чертежи, рецептуры, технологические карты, стандарты качества продукции;
- нормы труда;
- сдельные расценки;
- карты организации трудового процесса;
- регламенты обслуживания рабочих мест;
- санитарные нормы; правила охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности.

Большую группу составляют документы для функционального управления персоналом. Для удобства их разделяют на подгруппы.

Документы для организации подбора работников на вакантные рабочие места:

- описания должностей;
- заявки на подбор работников;
- анкеты для изучения претендентов;
- испытательные тесты.

Документы для организации развития персонала:

- стратегические планы развития персонала;
- годовые планы обучения работников;
- учебные программы;
- приказы о создании квалификационных, аттестационных, сертификационных комиссий;
- графики работы этих комиссий;
- протоколы заседаний комиссий;
- приказы руководства о присвоении квалификационных разрядов и должностных категорий, вручении сертификатов, переводе работников на другие должности.

Документы по организации труда и заработной платы:

- ведомость действующих норм затрат рабочего времени;
- нормы выработки;

- нормы обслуживания;
 - сводная ведомость трудоемкости производственной программы;
 - планы мероприятий по обеспечению организации конкурентным персоналом;
 - планы организационно-технических мероприятий по уменьшению трудоемкости продукции и повышению производительности труда;
 - планы по фонду оплаты труда;
 - лимиты фонда оплаты труда;
 - штатные расписания для структурных подразделений;
 - лимиты численности рабочих;
 - тарифные сетки;
 - схемы должностных окладов;
 - положение об оплате труда;
 - положение о премировании работников;
 - положение об основах компенсационной политики;
 - положение об организации трудового соревнования.
- Документы по найму и учету работников:
- приказы по личному составу;
 - заявления работников;
 - трудовые договоры;
 - трудовые книжки;
 - личные карточки работников;
 - штатно-должностные книги;
 - алфавитные книги;
 - алфавитные карточки;
 - журналы учета принятия на работу;
 - журналы учета увольнения работников;
 - личные дела;
 - номенклатура дел отдела кадров.

В этой главе рассмотрены наиболее используемые документы в управлении персоналом. Каждая организация создает собственные формы документов, их названия, определяет сферы использования.

Термины и понятия

- Документ
- Документация
- Документы для общего пользования
- Документы для оперативного управления подразделениями, производственными бригадами и работниками
- Документы для организации подбора работников на вакантные рабочие места
- Документы для организации развития персонала
- Документы для функционального управления персоналом
- Документы по найму и учету работников
- Документы по организации труда и заработной платы.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение документа.
2. Раскройте значение документов в управлении персоналом.
3. Приведите классификацию основных видов документов хозяйствующих субъектов.
4. Кто составляет документы для управления персоналом?
5. Какие документы организаций подлежат согласованию с выборным органом первичной профсоюзной организации?
6. Приведите перечень документов для общего пользования.
7. Приведите перечень документов для оперативного управления подразделениями, производственными бригадами и работниками.
8. Назовите перечень документов для организации подбора работников на вакантные рабочие места.
9. Приведите перечень документов для организации развития персонала.
10. Определите перечень документов по организации труда и заработной платы.
11. Приведите перечень документов по найму и учету работников.

Творческие задания

1. Составьте проект положения об отделе организации труда и заработной платы промышленного предприятия.
2. Составьте проект должностной инструкции для менеджера по персоналу малого предприятия.

Литература для углубленного изучения

1. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юристъ, 1998. — 496 с. (Гл. 28. Документы по персоналу).
2. *Головач А.С.* Зразки оформлення документів. Для підприємств та громадян / А. С. Головач. — Донецьк : Сталкер, 1998. — 352 с.
3. *Данюк В.М.* Кадрове діловодство : навч. посібник / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська. — К. : Каравела, 2006. — 240 с.
4. *Палеха Ю.І.* Документаційне забезпечення управління : підручник / Ю. І. Палеха. — К. : МАУП, 1997. — 344 с.

ИНФОРМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ПЕРСОНАЛОМ

- 10.1. Информатизация управления предприятием.
- 10.2. Информатизация управления персоналом.
 - 10.2.1. Современные программные продукты для информатизации управления персоналом.
 - 10.2.2. Профессиональный подбор работников на вакантные должности.
 - 10.2.3. Учет персонала.
 - 10.2.4. Оценка и развитие персонала.
 - 10.2.5. Управление численностью работников, учет труда и начисление зарплаты.
- 10.3. Автоматизированное рабочее место специалиста по управлению персоналом.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Творческое задание.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- сущность и значение информатизации управления предприятием;
- информационную инфраструктуру НКМЗ и ее основные составляющие;
- взаимосвязи функций управления и программного обеспечения и их реализацию в модулях системы ERP;
- современные программные продукты для информатизации управления персоналом и их возможности;
- общую модель информатизации управления персоналом на НКМЗ;
- корпоративные компьютерные системы для автоматизации процессов: профессионального подбора работников на вакантные должности; учета персонала; оценки и развития персонала; управления численностью работников, учета труда и начисления зарплаты;
- основные требования к организации АРМ специалиста по управлению персоналом;

уметь:

- выявлять процессы, процедуры, операции по управлению персоналом, которые требуют совершенствования действующих или внедрения новых информационных технологий;
- определять потребности подразделений и специалистов по управлению персоналом в информационном обеспечении и обслуживании;
- применять информационные технологии в процессе подбора работников на вакантные рабочие места;

- формировать электронные досье работников;
- вести учет персонала с применением ПЭВМ;
- пользоваться возможностями информационных технологий для оценки работников и планирования профессионального обучения;
- управлять численностью работников, вести учет результатов труда и начислять заработную плату с использованием ПЭВМ;
- анализировать состояние организации АРМ специалистов по управлению персоналом и подавать предложения по их улучшению с учетом новейших достижений в этой сфере.

10.1. Информатизация управления предприятием

Начало XXI ст. характеризуется ускорением перехода от индустриального к информационному обществу благодаря интенсивному проникновению информатизации во все сферы человеческой жизни.

Информатизация — это процесс широкомасштабного применения и распространения информационных и коммуникационных технологий во всех сферах социально-экономической, политической и культурной жизни общества для удовлетворения информационных (и других) потребностей граждан, организаций и государства, государственного и общественного управления; одна из предпосылок перехода к информационному обществу¹.

Есть более лаконичные определения информатизации:

- совокупность процессов, направленных на создание условий для удовлетворения информационных потребностей граждан и общества²;
- процесс внедрения информационных технологий³.

Сегодня невозможно представить успешное производственное предприятие, на котором не применяют современные информационные технологии. Без преувеличения можно сказать, что информация сейчас является предметом и продуктом (результатом) труда, эффективным средством производства и ценным товаром. На лучших предприятиях информационный процесс по значению приравнивается к стратегически важным бизнес-процессам.

Информатизация управления крупным производственным предприятием — процесс чрезвычайно сложный, продолжительный и очень затратный. Трудности и проблемы намного увеличиваются, если предприятие производит уникальную продукцию в единичных экземплярах и небольшими сериями, как, например, на НКМЗ.

Процесс информатизации на НКМЗ начат еще в сентябре 1949 г., когда был создан цех механизированного учета. В 1962 г. на базе ЭВМ общего назначения организовали вычислительный центр для решения инженерно-конструкторских, планово-экономических и учетно-статистических задач.

Автоматизированная система управления предприятием на базе ЭВМ «Минск-22» введена в эксплуатацию в 1970 г., а ее четвертая очередь запущена в работу в 1985 г. на базе ЕС ЭВМ.

¹ Мельник Л.Г. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике. Энциклопедический словарь / Л.Г. Мельник. — Сумы : ИТД «Университетская книга», 2005. — С. 107.

² Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. — К. ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. — С. 503.

³ Дербенцев В.Д. Словник термінів інформаційних систем і технологій / Дербенцев В.Д., Семьонов Д.С., Шарапов О. Д. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 72.

В 1986 г. разработана программа создания интегрированной автоматизированной системы управления заводом. В 1992—1995 гг. введен интернет-проект, который дает возможность НКМЗ получить доступ к мировым информационным ресурсам. В 1997 г. технико-экономический совет ПАО НКМЗ одобрил программу разработки и внедрения корпоративной информационно-вычислительной системы.

Использование современных информационных технологий, оснащение компьютерной техникой и уровень компьютерной подготовки пользователей дают основания рассматривать НКМЗ сегодня как информатизированное предприятие.

Информационные системы и технологии во всем мире развиваются очень динамично, поэтому информатизация является непрерывным процессом, который не имеет завершения. На НКМЗ для этого создан и успешно функционирует мощный мозговой центр — служба интегрированных автоматизированных систем управления (ИАСУ). Структуру службы иллюстрирует рис. 10.1.

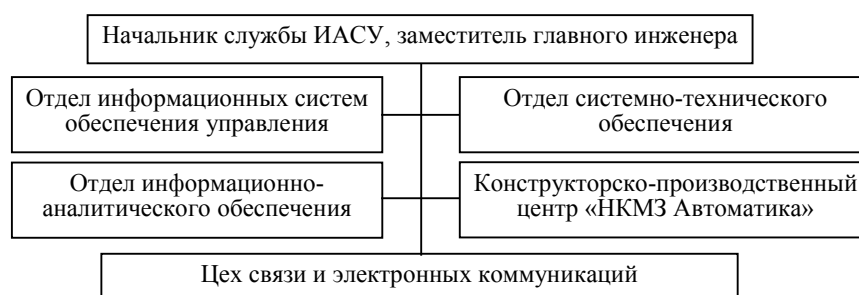


Рис. 10.1. Структура службы интегрированных автоматизированных систем управления НКМЗ

Главное направление деятельности службы ИАСУ — обеспечение информационных потребностей всей системы управления для успешного решения стратегических и тактических бизнес-задач предприятия.

Отдел информационных систем обеспечения управления проектирует, внедряет и сопровождает информационные системы организационно-экономического и инженерно-технического назначения для реализации стратегии инновационных преобразований на базе сбалансированной системы показателей предприятия.

Отдел системно-технического обеспечения проектирует, внедряет и развивает системно-техническую платформу корпоративной информационной системы, занимается администрированием и системно-техническим обслуживанием сетевой инфраструктуры, серверной платформы и АРМ пользователей.

Отдел информационно-аналитического обеспечения отвечает за такие направления деятельности:

- своевременное обеспечение высшего руководства НКМЗ надежной информацией о внешней среде;
- разработка и сервисная поддержка внутреннего корпоративного портала;
- обеспечение правовой защиты интеллектуальной собственности предприятия;
- перевод научно-технической документации по основным направлениям внешнеэкономической деятельности;
- изготовление печатной продукции для обеспечения бизнес-функций заводских подразделений.

Конструкторско-производственный центр «НКМЗ Автоматика» разрабатывает и внедряет системы программного управления и диагностики машин заводской номенклатуры, автоматизации технологических процессов сталелитейного, заготовительного и механосборочного производств.

Цех связи и электронных коммуникаций отвечает за эксплуатацию заводских систем связи, обеспечение приема-передачи документальных данных, разработку, внедрение и развитие новых систем и средств связи на предприятии.

Для обеспечения устойчивого развития корпоративного бизнеса на НКМЗ создана единая информационная инфраструктура, которая находится в состоянии перманентного развития и совершенствования.

Информационная инфраструктура состоит из аппаратных, коммуникационных, программных средств и информационных продуктов, которые обеспечивают выполнение функций управления предприятием.

В составе информационной инфраструктуры предприятия можно выделить три части. Первая охватывает сетевую, телекоммуникационную, базовую, программную, аппаратную компоненты, то есть то, что называют корпоративной сетью. Другую часть составляют взаимосвязанные функциональные подсистемы, обеспечивающие решение задач предприятия и достижение его целей. Третья часть представляет собой единое информационное пространство предприятия. Первая часть отображает системно-техническую платформу информационной системы, вторая и третья вместе составляют функционально-прикладную платформу.

Системно-техническая платформа — это базис, основа для развития и интеграции функциональных подсистем, она определяет свойства информационной системы, необходимые для ее успешной эксплуатации (надежность, управляемость, быстродействие, защищенность).

Системно-техническая платформа создается на много лет существования, так как капитальные затраты на нее настолько велики, что практически делают невозможной полную или частичную реконструкцию сделанного.

Функционально-прикладная программная платформа связывает в единое целое организационную структуру управления бизнес-системой и информационную инфраструктуру для поддержания бизнес-процессов.

Функционально-прикладная программная платформа охватывает структурированный набор программ, обеспечивающих выполнение компьютером приложений — функций пользователей. Приложения состоят из трех элементов:

- интерфейс пользователя;
- логика приложения;
- база данных.

Все множество административных, экономических, инженерных и производственных приложений составляет интегрированную в едином информационном пространстве систему управления бизнесом.

Взаимосвязи между прикладной и технической платформами поддерживаются специальным программным обеспечением, включающим:

- операционную систему, которая руководит аппаратными ресурсами персональных компьютеров, контролирует доступ к ним;
- системы управления базами данных (СУБД), управляют доступом и манипулированием данными;
- протоколы межсетевого обмена информацией.

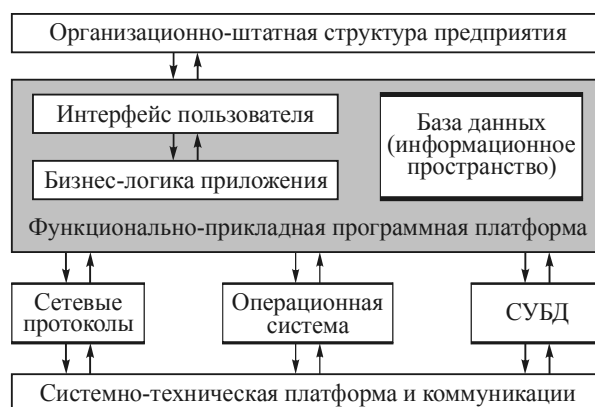


Рис. 10.2. Взаимосвязь составляющих информационной инфраструктуры с организационной структурой управления предприятием

На рис. 10.2 показана взаимосвязь составляющих информационной инфраструктуры с организационной структурой управления предприятием.

Для согласования требований бизнес-системы и проектных решений по их реализации нужны специальные виды обеспечения как процессов разработки, так и функционирования всех составляющих инфраструктуры. К таким видам обеспечения принадлежат:

методологическое обеспечение — это система понятий, подходов, организационных функций, этапов создания единой системы приложений, комплекс инструментальных средств автоматизации разработки и дальнейшего развития приложений;

правовое обеспечение регламентирует вопросы юридической поддержки и защиты информации, внутренние правила выполнения бизнес-процессов и организации работ, правила взаимодействия с внешней средой;

организационно-кадровое обеспечение включает правила взаимодействия субъектов корпоративной информационной системы, организацию непрерывного роста профессионального уровня разработчиков и пользователей информационных технологий, эргономические требования к элементам информационной инфраструктуры (комфортность, привлекательность, удобство и т. п.).

Общее представление об архитектуре информационной инфраструктуры предприятия дает модель, показанная на рис. 10.3.

На НКМЗ придерживаются жестких требований к созданию и использованию в бизнес-процессах информационной базы данных, которая должна отвечать требованиям:

- предотвращения избыточности данных при максимальном удовлетворении всех информационных запросов пользователей;
- обеспечения логической целостности, достоверности и согласованности данных;
- обособления данных как консервативного элемента от прикладных программ, которые с течением времени изменяются;
- возможности расширения и наращивания базы данных;
- обеспечения желательных эксплуатационных характеристик (объем внешней памяти, время выполнения операций, механизация затрат труда на поддержку);
- защиты от сбоев оборудования и ошибок пользователей.

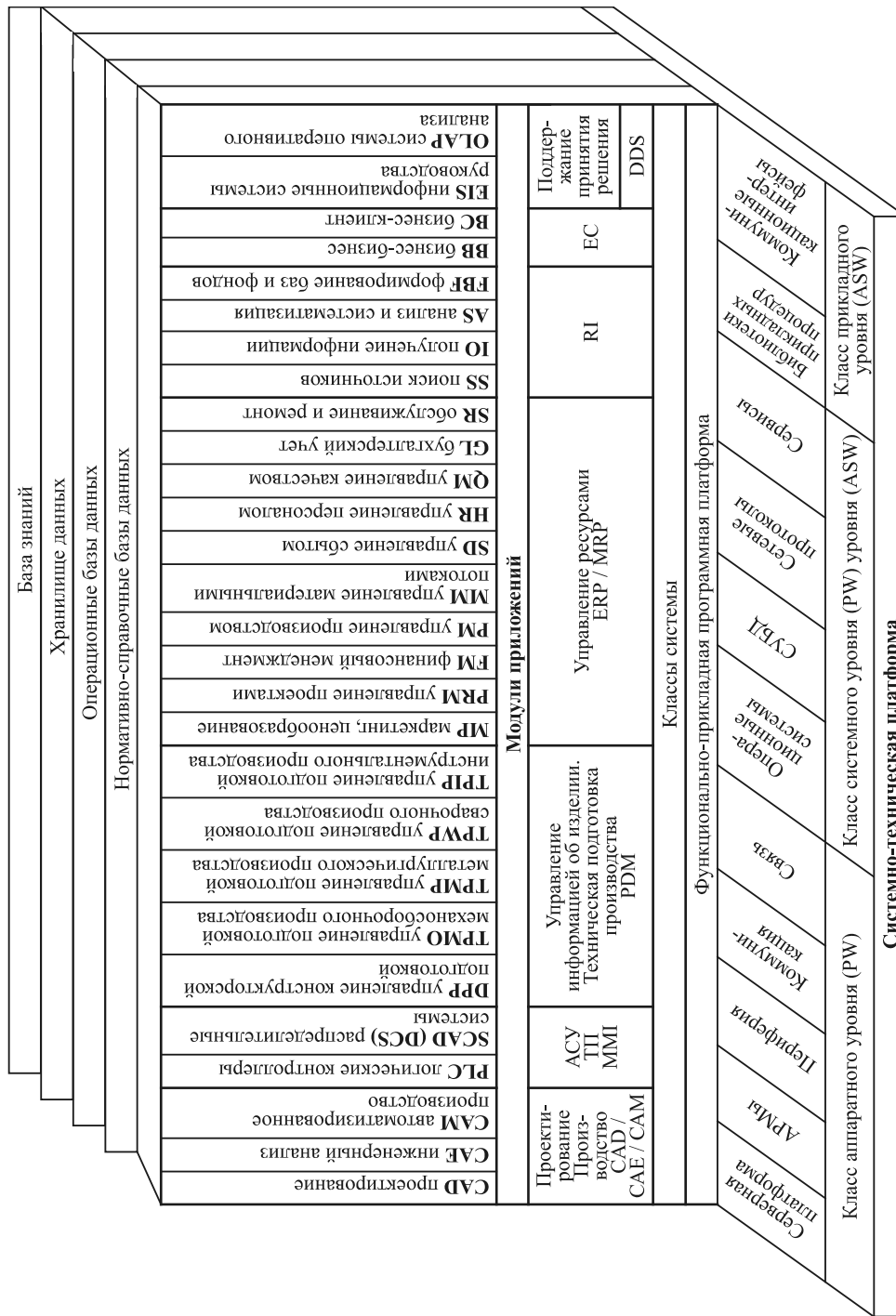


Рис. 10.3. Модель информационной инфраструктуры обеспечения корпоративного бизнеса

10.1. Информатизация управления предприятием

Функционально-прикладная программная платформа — это средство реализации субъектами управления закрепленных за ними управленческих функций с помощью таких признанных в мире классов систем:

CAD/CAM/CAE Computer Aided Design, Manufacturing, Engineering — инженерно-конструкторская подготовка конкурентоспособной продукции, выполнение инженерных расчетов, моделирование и программное управление оборудованием;

PDM — Product Data Management — управление данными об изделии на протяжении его жизненного цикла;

MES — Manufacturing Execution System — система управления производственными процессами;

MMI — Men Machine Interface — микропроцессорные системы управления технологическими процессами и агрегатами;

ERP — Enterprise Resource Planning — управление ресурсами предприятия;

RI — External environment information research — исследование и информация внешней среды;

EC — Electronic Commerce — электронная коммерция;

DSS — Decision Support System — поддержка принятия решений.

Класс систем представляет собой комплекс взаимосвязанных, но относительно независимых модулей, разделов и приложений.

Модуль — это компонент функционально-прикладной программной платформы, который обеспечивает технологическую и информационно-логистическую цепочку функционирования регулярных бизнес-процессов.

Раздел модуля — это часть функций бизнес-процесса, объединенных функционально и информационно, и реализующих определенную бизнес-процедуру.

Приложение — программное обеспечение определенной функции раздела, способствует достижению нужного результата (документа, отчета) на конкретном автоматизированном рабочем месте.

Ведущим среди классов функционально-прикладной программной платформы является класс организационно-экономического управления предприятием (ERP).

Созданная на НКМЗ система организационно-экономического управления отвечает мировым стандартам класса ERP. Она представляет собой интегрированные в единую систему модули управления всеми ресурсами предприятия.

Для обеспечения сквозного и оптимального по продолжительности и затратам управления ресурсами в едином информационном пространстве в режиме реального времени в составе корпоративной системы ERP интегрированы такие модули (рис. 10.4):

- маркетинг, ценообразование (MP);
- управление проектами (PRM);
- финансовый менеджмент (FM);
- управление основным производством (PM);
- управление материальными ресурсами (MM);
- управление сбытом (SD);
- управление персоналом (HR);
- управление качеством (QM);
- бухгалтерский учет (GL);
- управление обслуживанием и ремонтами (SR).

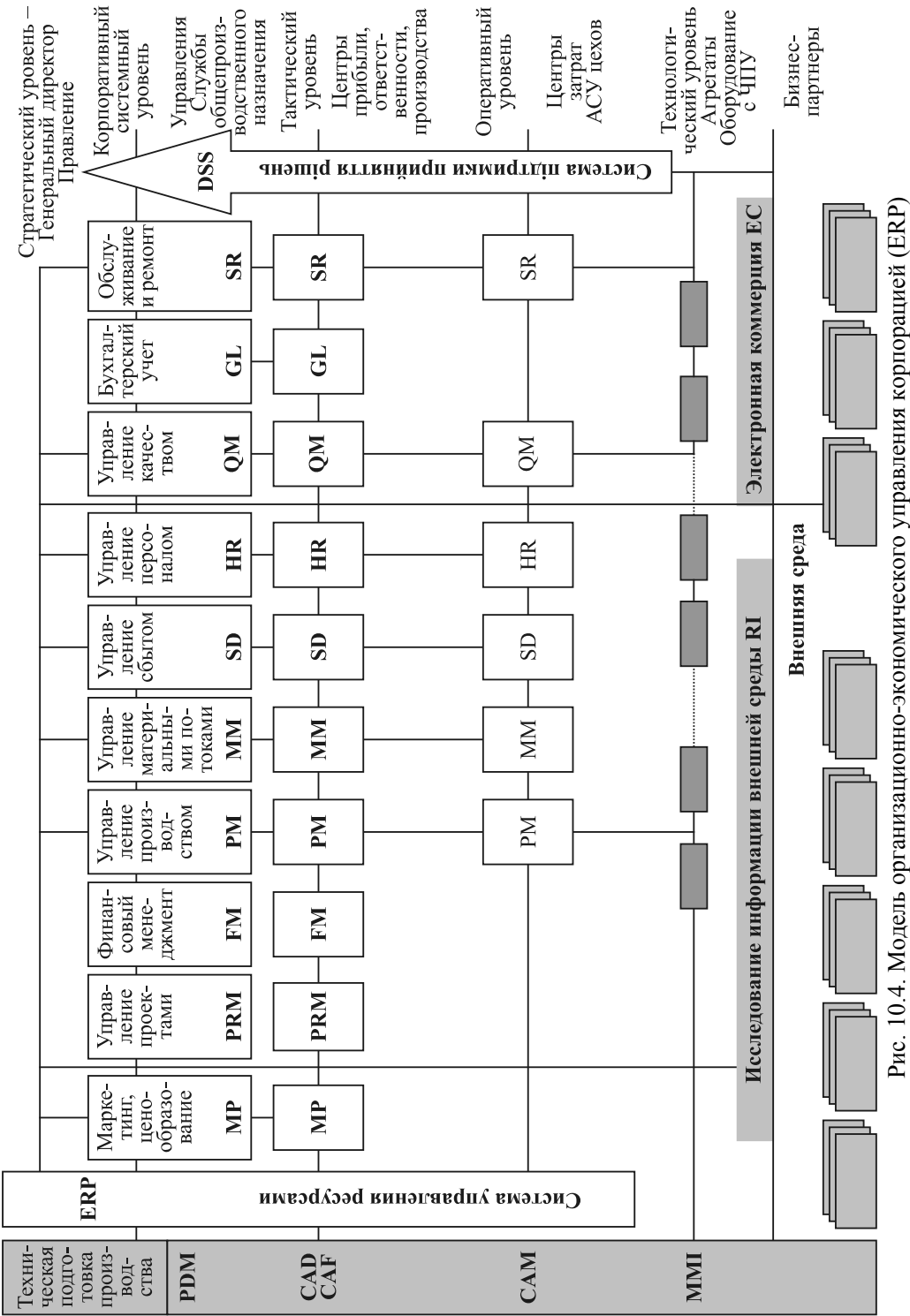


Рис. 10.4. Модель организационно-экономического управления корпорацией (ERP)

10.1. Информатизация управления предприятием

Все модули ERP-системы связаны между собой информационными и технологическими цепочками. Через специальные интерфейсы они подключены к классам систем, которые формируют конструкторскую и технологическую информацию об изделиях, отвечают за электронную коммерцию, предназначены для интеллектуальной поддержки принятия решений.

Каждый модуль ERP-системы состоит из приложений, которые реализуют конкретные функции пользователей системы, как, например, автоматизированная подготовка и сопровождение документов, мониторинг состояния готовности заказов, выполнение расчетов, получение отчетов и т. п. Приложения, принадлежащие к одной технологической цепочке и информационно связанные между собой, составляют часть модуля.

Такая архитектура ERP-системы позволяет: во-первых, поэтапно создавать и внедрять модули, считая первоочередными наиболее значимые и эффективные для завода; во-вторых, применять гибко настраиваемые взаимосвязанные приложения под конкретного пользователя, чтобы он мог принимать решения на определенном уровне управления.

Модули ERP-системы обеспечивают завод комплексом приложений, которые поддерживают все функции управления: планирование, оперативное управление, управленческий учет и анализ на оперативном уровне (цехи — центры затрат), тактическом (центры прибыли), корпоративном (центры инвестиций).

Важное место в корпоративной информационной системе принадлежит цеховым АСУ, предназначенным для оперативного управления производственными подразделениями. *Цеховые системы* содержат компоненты (приложения) таких модулей:

- управление производством (оперативно-календарное планирование, мониторинг и учет производства);
- управление материальными ресурсами (потребность в материалах, инструменте, контроль лимитов сверхнормативного расходования);
- управление персоналом (штаты, фонды, учет рабочего времени, начисление зарплаты, анализ отклонений от технологии);
- управление качеством (учет и анализ брака);
- управление отгрузкой (организация грузовых операций, оформление товаросопроводительной документации).

Системы, реализованные на уровне управления центрами прибыли, кроме названных выше, содержат приложения модулей:

- финансового анализа доходов и затрат, объема продаж;
- управления маркетингом, контрактами, ценообразованием;
- бухгалтерского учета хозяйственных операций подразделений.

На корпоративном уровне приложения модулей предназначены для сводного планирования, учета и анализа (бюджетного, хозрасчетного, бухгалтерского, налогового, управленческого, статистического) с обеспечением согласованности, достоверности, непротиворечивости информации.

Взаимосвязи функций управления в системе организационно-экономического назначения и их реализацию в модулях системы ERP иллюстрирует табл. 10.1.

Таблица 10.1

**ВЗАИМОСВЯЗИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ В МОДУЛЯХ СИСТЕМЫ ERP**

Модули системы ERP корпорации	Функции управления				Базы поддержки
	Планирование	Организация и оперативное управление	Управленческий учет и контроль	Анализ и регулирование	
Маркетинг, управление контрактами, ценообразование	Ведение досье на фирмы-конкуренты, товарные аналоги, заказчиков. Ценовая политика. Формирование спроса	Регистрация заявок и открытие запросных писем. Формирование проектов контрактов. Открытие заказов и мониторинг контрактов. Распределение затрат по переделам	Контроль запуска в производство. Контроль денежных средств. Контроль выполнения договорных обязательств	Анализ рынка предложений и отказов. Анализ сбыта и продаж. Анализ затрат и рентабельности. Анализ рекламной деятельности. Анализ рекламаций	БД «Контракты». БД «Заказы». БД «Прейскуранты цен». БД «Цены конкурентов»
Управление материальными потоками	Планирование потребностей в материалах. Выбор поставщиков. Планирование затрат на приобретение и транспортирование материалов. Планирование запасов. Планирование продаж	Заключение контрактов. Управление доставкой материалов. Управление реализацией. Управление ценами. Растаможивание товарно-материальных ценностей	Учет наличия и движения материалов на складах. Контроль сверхнормативного расходования материалов. Контроль неликвидных материалов. Контроль импортных операций	Анализ сверхнормативных запасов, дефицитов. Анализ расчетов с поставщиками. Анализ операций с валютным сырьем	БД «Справочник материалов и покупных изделий». БД «Номенклатурный ценник материалов». БД «Наличие на складе товарно-материальных ценностей»
Управление производством	Планирование производства на корпоративном уровне. Запуск — выпуск. Планирование технико-экономических показателей. Ежемесячное планирование. Расчет плановой себестоимости. Бюджетирование	АСУ — цех легкого производства. АСУ — цех кузнечно-прессового производства. АСУ — цех механосборочного производства. АСУ — цех инструментального производства. АСУ — цех сварочного производства	Учет валовых объемов производства и готовой продукции. Учет незавершенного производства (подетальный). Учет затрат на производство. Калькулирование фактической себестоимости. Учет отклонений от нормативных затрат	Анализ отклонений плановых и фактических затрат. Анализ выполнения валовых показателей. Анализ выполнения технико-экономических показателей. Анализ выполнения бюджета	БД «План производства». БД «Нормативная себестоимость заказа». БД «Фактические затраты». БД «Технико-экономические показатели цехов, участков»
Управление сбытом	Планирование отгрузок. Планирование выпуска готовой продукции	Формирование отгрузочной документации. Таможенное декларирование. Формирование налоговых накладных	Учет выпуска готовой продукции. Учет отгрузок. Статистический учет готовой продукции	Анализ сбыта по периодам, группам товаров. Анализ штрафов, пени, неустоек	БД «Остатки готовой продукции». БД «Отгрузка готовой продукции». БД «Счета»

10.1. Информатизация управления предприятием

Окончание табл. 10.1

Модули системы ERP корпорации	Функции управления				Анализ и регулирование	Базы поддержки
	Планирование	Организация и оперативное управление	Управленческий учет и контроль	Организация и оперативное управление		
Управление финансами	Планирование доходов и затрат. Планирование объема продаж. Планирование движения денежных средств	Управление финансовыми операциями в системе «Клиент-Банк». Подготовка взаимозачетов	Учет расчетов с заказчиками. Учет расчетов с поставщиками. Учет операций с центральной бухгалтерией. Контроль экспортно-импортных операций	Анализ выполнения плана продаж. Анализ доходов и затрат по схеме план/факт. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности	БД «Доходы и затраты». БД «Ценные бумаги». БД «Касса». БД «Дебиторы». БД «Кредиторы»	
Обслуживание и ремонт	Планирование ремонтов. Планирование потребности в энергоресурсах	АСУ-цех вспомогательного производства	Учет затрат энергетических цехов. Учет затрат на выполнение ремонтов. Учет расходования энергоресурсов	Анализ использования топлива. Анализ данных по обслуживанию. Анализ доходов и затрат энергетических и ремонтных служб	БД «Планово-предупредительный ремонт». БД «Стоимость услуг вспомогательных цехов»	
Управление персоналом	Планирование штатного расписания. Планирование численности и бюджета рабочего времени. Планирование фондов оплаты труда. Планирование фондов материального поощрения. Планирование повышения квалификации	Организация учета рабочего времени и начисления повременной заработной платы. Расчет сдельной заработной платы. Расчет других видов оплаты и отчислений. Учет кадров. Электронный депозитарий	Учет фактических трудовых затрат. Учет расчетов с работниками. Учет расчетов с акционерами	Анализ фондов оплаты труда. Анализ численности и использования рабочего времени. Анализ профессионального развития персонала	БД «Кадры». БД «Начисления». БД «Отчисления». БД «Реестр акционеров». БД «Профессиональное развитие персонала»	
Управление качеством	Планирование аудитов	Аттестация оборудования. Мониторинг качества. Проведение внутренних аудитов и управление качеством	Учет и анализ брака. Контроль качества	Анализ качества валков. Анализ рекламаций	БД «Акты на бракованную продукцию». БД «Рекламации»	
Бухгалтерский учет	Совершенствование учетной политики. Внедрение стандартов бухгалтерского учета	Организация бухгалтерского и управленческого учета	Сводный учет ТМЦ, денежных средств, основных средств, готовой продукции, реализации, валовых доходов и затрат, прибыли и убытков	Анализ валовых доходов и затрат. Финансовый анализ. Анализ бухгалтерской отчетности	БД «Книга бухгалтерских проводок». БД «Книга продаж»	

10.1. Информатизация управления предприятием

Ценность системы ERP заключается в том, что благодаря ее внедрению в интеграции с классами других систем применяются прогрессивные методы планирования и контроля хозяйственных операций, сокращается бумажный документооборот, используются наиболее эффективные схемы организации бизнес-процессов, лучше согласовываются действия структурных подразделений и ключевых исполнителей.

10.2. Информатизация управления персоналом

10.2.1. Современные программные продукты для информатизации управления персоналом

Управление персоналом на крупных промышленных предприятиях — это крайне сложная функция, тесно связанная со всеми другими функциями управления и бизнес-процессами.

Эта функция требует постоянного внимания и ответственности от всех субъектов управления персоналом, высокой квалификации и компетентности. Значительна и трудоемкость управления персоналом, а отсюда — немалые затраты.

Поэтому понятно желание руководителей предприятий совершенствовать управление персоналом, наращивать его эффективность, в частности, путем использования современных средств автоматизации и информационных технологий. Потребности производителей хорошо понимают и откликаются на них разработчики программных продуктов, предлагая разные информационные системы как комплексные, так и узкоспециализированные (экспертные).

К комплексным информационным системам управления персоналом принадлежат, например, «Босс-Кадровик», «Парус-Персонал 8», «Персонал-Актив», «StaffManager-5», «Атлас КАДРЫ» и др.

Комплексные системы ориентированы на автоматизацию широкого спектра процедур и операций в управлении персоналом:

- подготовка приказов;
- формирование штатного расписания;
- учет движения кадров;
- профессиональный подбор работников на вакантные рабочие места;
- управление обучением работников;
- начисление заработной платы и т. п.

Среди экспертных информационных систем есть специализированные на:

- решении вопросов подбора работников на вакантные рабочие места («Е-Staff Рекрутер», «СуперКАДРЫ», «1С: Кадровое агентство» и др.);
- оценке работников («Прометей — Центр Компетенций», «Web Tutor», «1С: Оценка персонала», «Аттестация персонала» и т. п.);
- автоматизации тестирования работников («Экзаменатор 2.0», «P-Profile», «CAPTain Online», «Veral Test v 1.4» и др.)¹.

¹ Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом : навч. посібник / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 330-344.

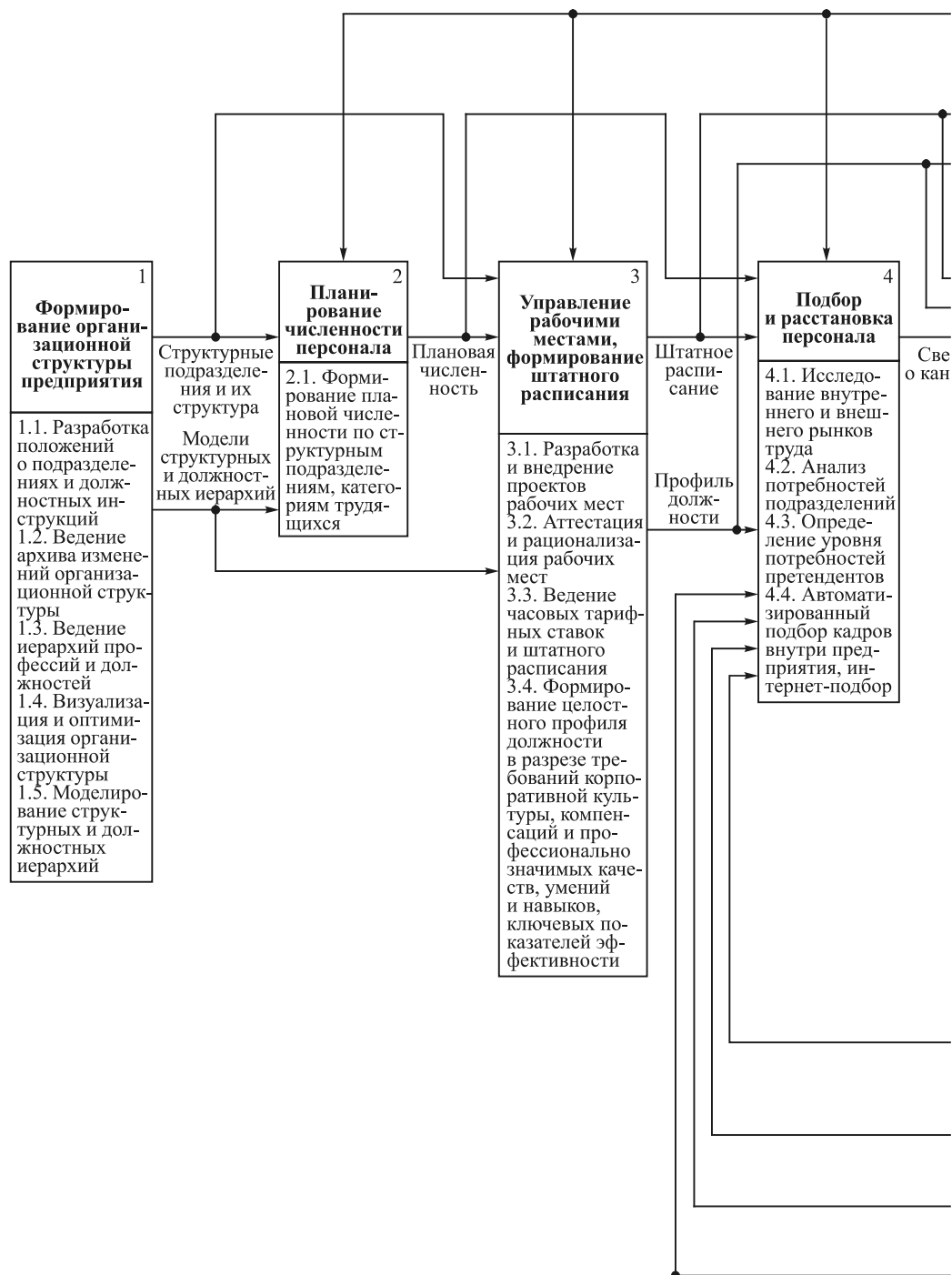
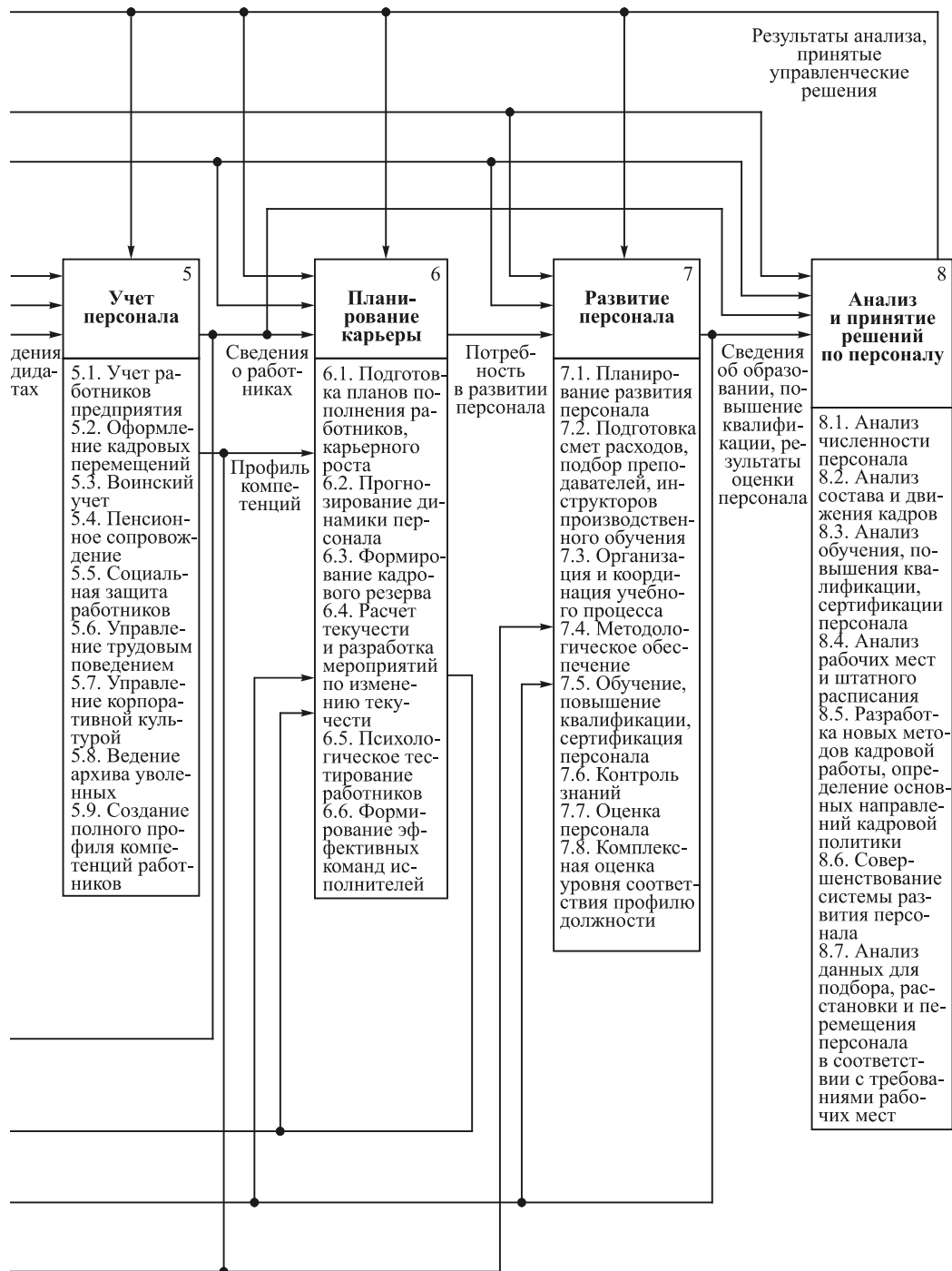


Рис. 10.5. Общая модель информатизации



10.2. Информатизация управления персоналом

управления персоналом на НКМЗ

Приобретение лицензии на использование программных продуктов для автоматизации управления персоналом и их поддержку нередко стоит дорого. Если организация впервые берется за применение информационных технологий, то нужны немалые средства на обучение специалистов, которые будут работать с этими программами.

Анализ возможностей информационных систем управления персоналом и многолетний опыт специалистов службы ИАСУ позволили обобщить и систематизировать наиболее эффективные направления создания и развития на НКМЗ информационной системы управления персоналом.

На протяжении нескольких десятилетий на НКМЗ последовательно и целенаправленно развиваются информационные технологии управления персоналом в тесной связи с автоматизацией других управленческих функций.

Общая модель информатизации управления персоналом на НКМЗ представлена на рис. 10.5. Основными блоками модели (подфункциями управления персоналом) являются:

- формирование организационной структуры предприятия;
- планирование численности персонала;
- управление рабочими местами, формирование штатного расписания;
- подбор и расстановка персонала;
- учет персонала;
- планирование карьеры;
- развитие персонала;
- анализ и принятие решений по персоналу.

Модель дает наглядное представление о составе основных процессов, происходящих на предприятии в границах любой подфункции управления персоналом. Многочисленные линии со стрелками показывают, насколько сложными являются маршруты движения и потоки информации.

Автоматизация обработки огромных массивов условно постоянной и переменной информации способствует оперативному решению сложных вопросов учета движения персонала, профессионального подбора работников на вакантные рабочие места, планирования развития персонала и управления карьерой, оценки работников, учета труда и начисления заработной платы и т. п.

10.2.2. Профессиональный подбор работников на вакантные должности

Специалисты Службы интегрированных автоматизированных систем управления НКМЗ постоянно трудятся над развитием информационных технологий в управлении персоналом. Эффективность управления персоналом формируется под влиянием многих объективных и субъективных факторов. Среди них одно из ведущих мест принадлежит качественным характеристикам работников. Чем тщательнее будет проведена процедура оценки претендентов на вакантные должности во время профессионального подбора, тем большая вероятность привлечь наиболее компетентных специалистов, присутствующих на рынке труда.

Качество профессионального подбора работников зависит от того, насколько конкретно, полно и точно будут сформулированы требования должности (рабочего места) к претендентам на вакансию. Определение профиля требований

должности к работнику — сложный, продолжительный, кропотливый и ответственный процесс, в котором принимают участие опытные сотрудники, занятые на подобных должностях, руководители подразделений, специалисты службы персонала, психологи и др.

Профиль требований должности к работнику используется не только для оценки претендентов на вакансии, он очень нужен также для определения потребностей работников в дополнительном обучении, для формирования кадрового резерва, аттестации и сертификации сотрудников.

Модель создания профиля требований должности к работнику (рис. 10.6) содержит четыре блока качеств человека.

Первый блок охватывает три группы качеств:

- состояние здоровья;
- базовое образование;
- опыт работы.

Эти качества должны быть подтверждены документами.

Во второй блок входят также три группы качеств или характеристик:

- ключевые навыки и знания по профессии;
- ключевые показатели достижения целей (KPI должности);
- профессиональные компетенции и специальные требования.



Рис. 10.6. Модель создания комплексного профиля требований должности к работнику

Качества второго блока проверяются тестированием с использованием профессиональных тестов.

К третьему блоку принадлежат личностно-психологические свойства, выявляемые методами психологического тестирования.

Четвертый блок касается моральных качеств человека, наличие и уровень развития которых можно установить преимущественно во время деловой беседы или интервьюирования.

Если на предприятии появляются вакантные должности, которые необходимо заполнить в ограниченные сроки, отдел кадров обрабатывает заявки подразделений на поиск компетентных работников и формирует банк данных «Претенденты».

Претендент — это кандидат на трудоустройство, имеющий знания, определенный уровень квалификации, профессиональные и деловые качества, отвечает основным требованиям предприятия.

Информация о претенденте вводится в базу данных на основании представленных документов и включает:

- личные данные — фамилия, имя, отчество, состав семьи, адрес, телефоны;
- сведения об образовании, профессии, дополнительном обучении, особые навыки, ученая степень;
- карьера — места предыдущей работы, должности, причины увольнения;
- наличие патентов и изобретений;
- дополнительная информация — цель и причины изменить место работы, знание информационных технологий, наличие водительских прав и т. п.;
- результаты тестирования и собеседований со специалистами и руководителями подразделений и предприятия.

На рис. 10.7 приведена схема формирования данных «Претенденты».

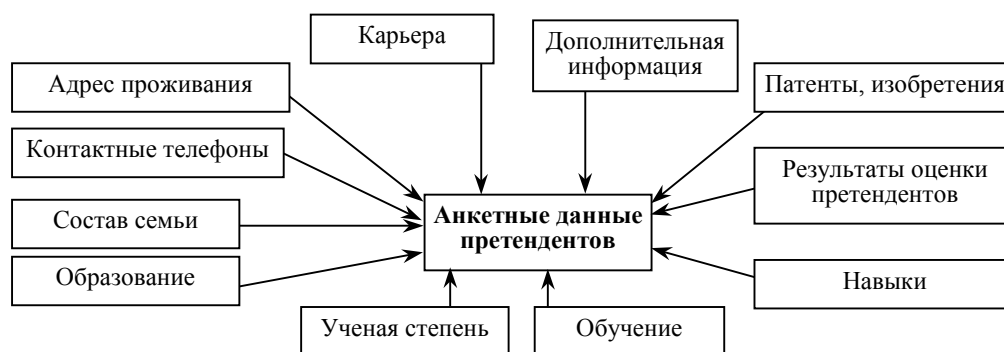


Рис. 10.7. Схема формирования банка данных «Претенденты»

Профессиональная пригодность, интеллектуальный уровень, личностные и деловые качества претендентов и работников НКМЗ определяются в процессе профессионально-психологических исследований и экспертных оценок психологов отдела кадров и специалистов предприятия.

В рамках Программы работ по развитию информационного обеспечения процесса «Управление персоналом» на 2012—2015 гг. на НКМЗ создана модель информационной системы автоматизированного подбора персонала (рис. 10.8).

Система обеспечивает учет вакантных должностей руководителей и специалистов и рабочих мест для рабочих, а также формирует заявки на профессиональный подбор работников.

В основу формирования требований к кандидату положен профиль должности. В отдельных случаях конкретизируются допуски отклонений по мере проявления тех или иных свойств, качеств, компетенций и т. п.

На основании уточненных требований к кандидату сотрудник отдела кадров решает, к какому источнику, внутреннему или внешнему, или одновременно, обратиться в поиске нужной кандидатуры. В случае задействования внутренних источников активно используется информация базы данных «Уровень компетентности», что существенно облегчает и ускоряет окончательный выбор для повышения в должности лучшего работника предприятия. Аналогичная процедура осуществляется и во время поиска перспективных работников для формирования первоочередного и перспективного резервов руководящего состава.



Рис. 10.8. Модель системы автоматизированного подбора персонала

Если предприятие обращается к внешнему рынку труда в поисках лучшего кандидата на вакантную должность, то тогда широко используются стандартизированные интервью для оценки компетенций, тесты профессиональных знаний, специальные профессиональные кейсы с применением компьютеров.

Сравнение требований к кандидату с результатами его оценки происходит в автоматическом режиме. Таким образом обеспечивается объективность оценок претендентов, а роль субъективного фактора существенно снижается. Конечно, окончательное решение о закрытии вакансии принадлежит руководителям подразделений и высшему руководству предприятия, если речь идет о должностях руководителей среднего и высшего звена управления.

10.2.3. Учет персонала

Для ежедневных потребностей управления персоналом многочисленными подразделениями и исполнителями многократно используется разнообразная информация о работниках. Такая информация о сотруднике, оперативные изменения и дополнения к ней должны формироваться в едином центре — отделе кадров, который отвечает за точность, полноту данных и своевременность их обновления. Никакая путаница, искажение данных здесь недопустимы, так как речь идет, с одной стороны, о судьбах людей, а с другой — об эффективности управления персоналом.

На НКМЗ отдел кадров и режима ведет электронное досье на каждого работника. Эта информация концентрируется и сохраняется в едином модуле «Управление персоналом».

Основными процессами учета персонала являются прием на работу, внутреннее перемещение и увольнение работников. Вся информация о кадровых перемещениях отображается в базе данных «Карьера». Благодаря этому движение персонала сопровождается автоматизированным формированием приказов о приеме, перемещении и увольнении работников, требований для получения пропусков, личных карточек для формирования личных дел.

Сведения о работниках НКМЗ включают информацию об анкетных данных, электронный образ фотокарточки, состав семьи, место жительства, образование, знание языков, ученые степени и звания, воинский учет, трудовую деятельность и т. п. (рис. 10.9).

В рамках системы ведется регистрация работников, подписавших договорные обязательства о неразглашении информации и о коммерческой тайне предприятия.

Для решения вопросов социальной защиты работников модуль «Управление персоналом» содержит базы данных об инвалидах, женщинах в декретных отпусках, работающих пенсионеров. Это позволяет контролировать выполнение норматива рабочих мест для инвалидов, выявлять тенденции развития профессиональных заболеваний по отдельным профессиям, контролировать сроки завершения отпусков по уходу за ребенком и обеспечивать выплату помощи матерям.

В рамках модуля «Управление персоналом» ведется учет нарушителей трудовой дисциплины и общественного порядка, примененных к ним санкций.

Действующая на заводе система интеграции корпоративной культуры и мотивации труда предусматривает моральное поощрение работников за весомый вклад в деятельность коллектива, высококачественное выполнение заданий, первенство в соревнованиях и конкурсах профессионального мастерства. Учет информации о награждении и поощрении работников ведется в трудовых книжках и модуле «Управление персоналом».

Электронный архив сохраняет информацию об уволенных работниках. В случае необходимости быстро можно найти личное дело бывшего работника, выдать архивную справку, назначить персональную надбавку к пенсии и т. п.

Обмен кадровой информацией между подразделениями НКМЗ осуществляется в границах единого информационного пространства, но доступ к персональным данным строго регламентирован.

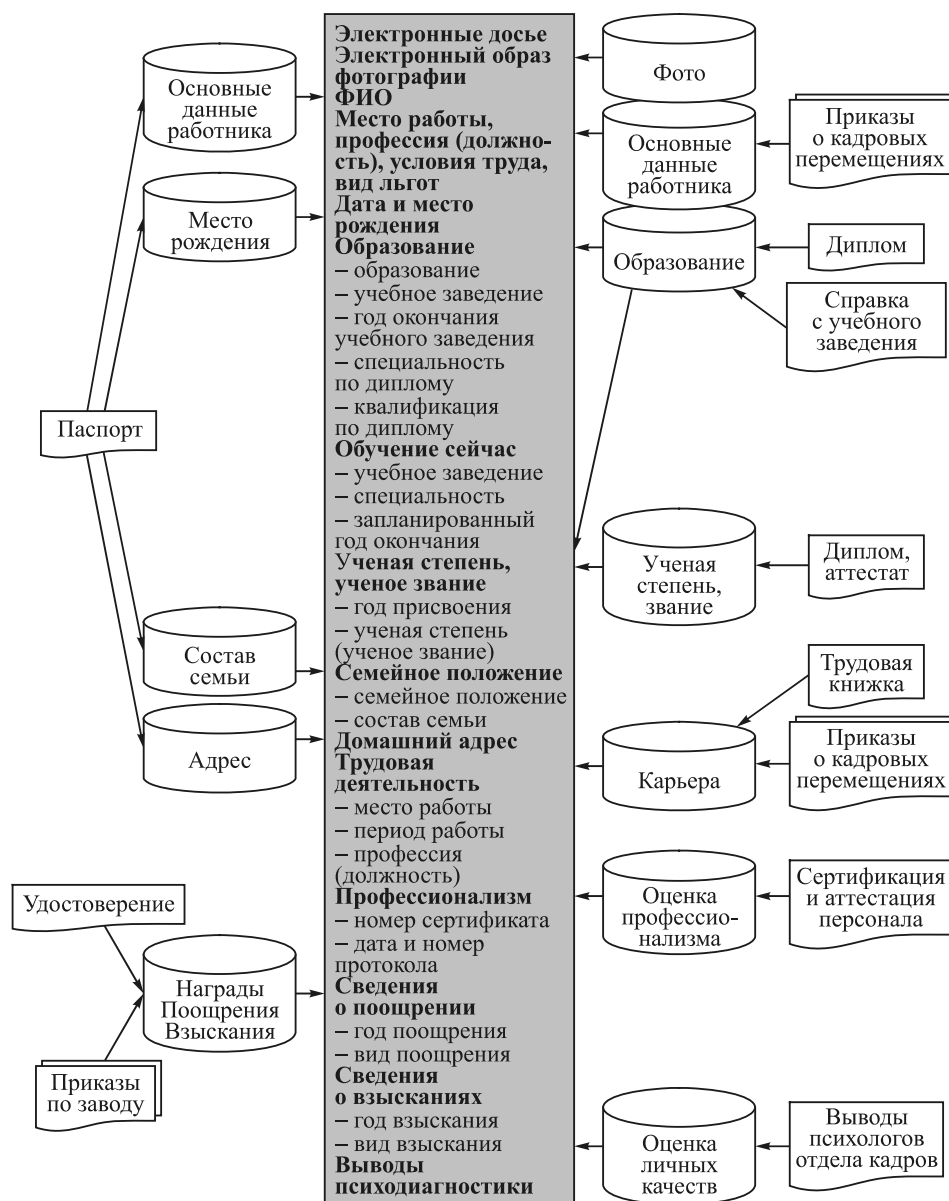


Рис. 10.9. Схема формирования электронного досье работника

Создание на заводе модуля «Управление персоналом» открывает возможности:

- формировать корпоративную базу данных с информацией о работниках и кадровых перемещениях;
- сократить сроки подготовки информации для анализа численности и структуры персонала, тенденций его обновления;
- формировать статистическую отчетность;
- прогнозировать динамику изменений кадрового потенциала в режиме реального времени;

- устранить дублирование функций учета данных о персонале и кадровых перемещениях табельщиками и бухгалтерами, уменьшить трудоемкость и сроки подготовки информации о работниках в модуле «Учет труда и начисление заработной платы»;
- составлять электронное досье работников для потребностей системы «АРМ руководителя»;
- сократить бумажный документооборот бизнес-процесса «Управление персоналом»;
- обеспечить учет и контроль допуска работников к сведениям, являющимся коммерческой тайной, соблюдения норм и требований экономической безопасности предприятия.

10.2.4. Оценка и развитие персонала

Компьютерная система комплексной оценки персонала на НКМЗ предусматривает:

- определение уровня подготовки, профессиональных знаний, навыков и опыта работника для подтверждения его соответствия установленным требованиям;
- сокращение затрат времени и повышение качества оценки персонала;
- обеспечение оперативного расчета комплексной оценки работника;
- создание базы данных работников по уровню компетентности, мобильности, позволяющей качественно и в минимальные сроки подбирать персонал для решения производственных задач и кадровых перемещений.

Модель комплексной оценки работников на НКМЗ иллюстрирует рис. 10.10.

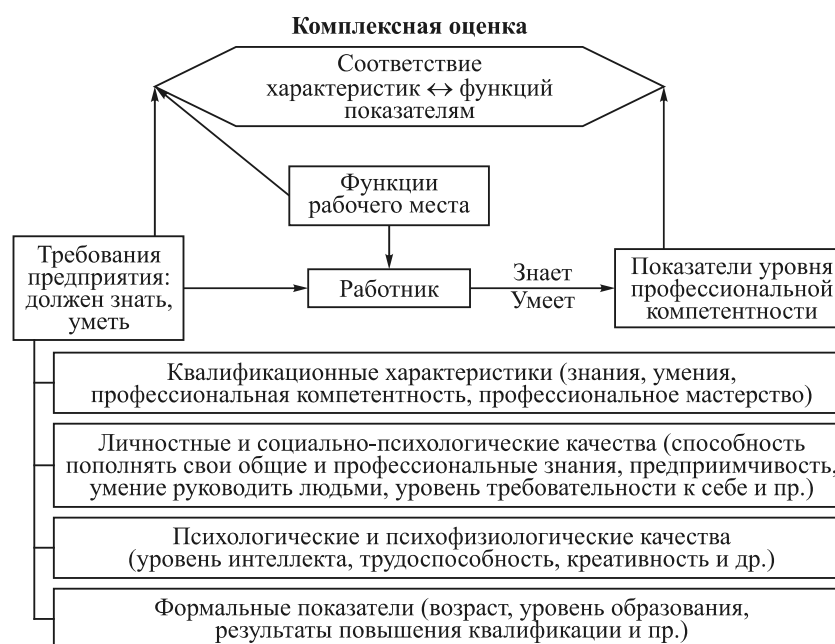


Рис. 10.10. Модель комплексной оценки работников

В компьютерной системе оценки профессионального уровня работников специалисты отдела развития персонала и управления знаниями формируют оценочные листы профессиональной компетентности, личностных качеств, факторно-критериального анализа и ценности работника, создают группы для обучения и сертификации, анализируют оценочные листы, формируют комплексные оценки работников для вывода их на сертификацию.

Главной целью системы является обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню управления и производства, выявление потенциала работников для эффективного профессионального продвижения и предотвращения возможности допуска неквалифицированных рабочих к работе на высокотехнологическом оборудовании.

В рамках компьютерной системы «Управление профессиональным развитием персонала» накапливается информация о компетенции каждого работника и отслеживается процесс обучения.

Компьютерная система «Управление профессиональным развитием персонала» обеспечивает:

- учет и анализ подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников завода, предоставление информации для осуществления контроля за учебным процессом;
- контроль знаний и анализ состояния профессионального обучения работников в подразделениях завода;
- контроль организации и координация учебного процесса (регистрация, просмотр и закрытие групп);
- расчет сметы затрат на развитие персонала;
- формирование и анализ аттестационных комиссий, их состава;
- учет и анализ преподавательского состава и учебно-материального обеспечения (учебные программы, учебно-тематические планы, контрольные вопросы и экзаменационные билеты, учебно-наглядные пособия, методические разработки);
- учет и анализ студентов, которые проходят практику на НКМЗ (регистрация групп и распоряжений, формирование отчетов);
- учет и анализ работников, участвующих в сертификации.

Модель планирования обучения работников приведена на рис. 10.11.

Специалисты отдела развития персонала и управления знаниями ведут учет и анализ форм и видов обучения (база данных «Профразвитие»), контролируют направления специализации. Наблюдают за выполнением план-графика повышения квалификации (база данных «План-график повышения квалификации») по структурным подразделениям и заводу в целом, используя информацию о тех, кто завершил обучение в конкретном периоде. По данным о специалистах системы развития персонала (базы данных «Преподаватель», «Инструктор производственного обучения», «Разработчик», «Член комиссии», «Лектор-экскурсовод», «Руководитель практики») делают расчеты и анализ сметы на профессиональное обучение персонала по статьям расходования средств:

- повышение квалификации рабочих (курсы целевого назначения, производственно-экономические курсы, курсы бригадиров);
- повышение квалификации руководителей и специалистов;
- подготовка, переподготовка, обучение второй профессии;

- руководство практикой студентов;
- участие в заседаниях квалификационных комиссий;
- составление учебных программ, билетов, наглядных пособий;
- учет и анализ работников, которые проходят сертификационные процедуры (база данных «Сертификат»), лишенных сертификата, и тех, кто после завершения срока действия сертификата подлежат повторной сертификации.



Рис. 10.11. Модель планирования обучения работников

10.2.5. Управление численностью работников, учет труда и начисление зарплаты

На НКМЗ создана компьютерная система «Учет рабочих мест» и соответственно — база данных «Рабочие места». Оперативный учет и контроль наличия рабочих мест ведется в разрезе участков, цехов, производств и по заводу с размежеванием на задействованные, вакантные и лишние. Система также аккумулирует информацию об уровне механизации и автоматизации рабочих мест, характере условий труда.

Информация о рабочих местах используется для разработки штатного расписания, установления доплат за работу во вредных условиях, проектирования мероприятий по охране труда, планирования производительности труда, представления отчетности в городской центр занятости и т. п.

Для эффективного управления численностью работников и соответственно производительностью труда, жесткого соблюдения штатно-должностной дисциплины на НКМЗ функционирует компьютерная система «Управление штатным расписанием».

В рамках этой системы отдел организации труда и заработной платы:

- формирует базу данных штатного расписания (приказы, изменения в штатном расписании, другие документы);
- на основании утвержденных документов формирует штатное расписание и поддерживает его в актуальном состоянии в режиме реального времени;
- назначает надбавки и доплаты;
- осуществляет дифференцированные изменения окладов;
- формирует справочник часовых тарифных ставок, на его базе проводит перетарификацию.

Функционирование компьютерной системы «Управление штатным расписанием» обеспечивает тесное взаимодействие отдела организации труда и заработной платы с отделом кадров в режиме реального времени. Расстановку персонала в соответствии со штатным расписанием осуществляет отдел кадров и режима.

На базе информации КС «Управление штатным расписанием» отдел организации труда и заработной платы:

- формирует данные о численности, штатный состав работников, фонд оплаты труда по подразделениям предприятия;
- анализирует численность и структуру персонала;
- получает оперативную информацию о наличии вакансий.

Аналитическая информация, которую содержит КС «Управление штатным расписанием», позволяет оперативно решать задачи планирования, размещения персонала, карьерного продвижения работников, оплаты, условий труда, что положительно влияет на выполнение других функций управления предприятием.

Компьютерная система «Учет труда и начисление заработной платы» позволяет решать пять комплексных взаимосвязанных задач:

- управление оплатой труда;
- планирование численности персонала и фонда оплаты труда;
- учет труда и начисление заработной платы;
- формирование отчетности;
- анализ и принятие решений по оплате труда.

Модель этой компьютерной системы иллюстрирует рис. 10.12.

Началом этого сложного процесса является комплекс задач под условным названием «Управление оплатой труда». Главная цель этого комплекса задач — разработка регламентированной документации по учету рабочего времени и оплате труда.

От того, насколько четко и понятно будут подготовлены документы, регламентирующие порядок и технологию управления рабочим временем и оплатой труда, в значительной степени зависят трудоемкость работ на всех следующих этапах, обоснованность и точность начисления всех составляющих заработной платы, оперативность подготовки внутренней и статистической отчетности.

Глава 10. Информатизация управления предприятием и персоналом

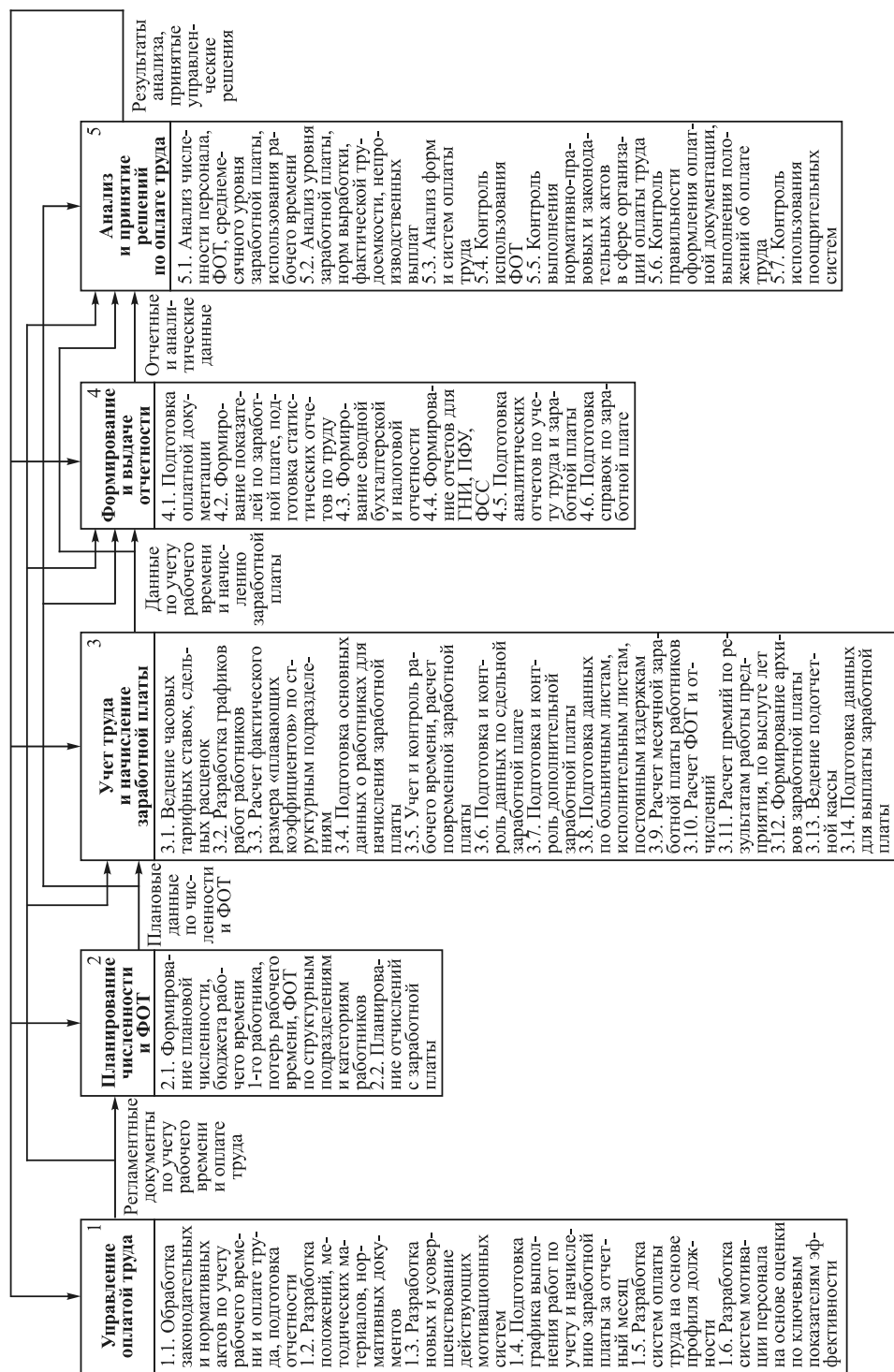


Рис. 10.12. Модель компьютерной системы «Учет труда и начисление заработной платы»

10.2. Информатизация управления персоналом

Как видно из рис. 10.12, новая, обновленная или усовершенствованная нормативная документация учета рабочего времени и оплаты труда используется на всех последующих этапах этого процесса.

На этапе «Планирование численности персонала и фонда оплаты труда» решается два блока задач, имеющих большой вес, так как от точности планов зависит много производных экономических показателей и обоснованность дифференциации заработной платы. Это задачи:

- формирование плановой численности персонала, бюджета рабочего времени одного работника, потерь рабочего времени, фонда оплаты труда по структурным подразделениям и категориям работников;
- планирование отчислений из заработной платы.

Эти плановые показатели активно используются на третьем, четвертом и пятом этапах процесса.

По количеству позиций наиболее насыщенный третий этап процесса «Учет труда и начисление заработной платы». В рамках именно этого этапа решаются все практические вопросы начисления работникам всех категорий основной заработной платы, премий, доплат и надбавок, разных компенсационных выплат, отчислений из заработной платы.

Информация по учету труда и начислению заработной платы используется на четвертом этапе для формирования оплатной документации, подготовки справок работникам о зарплате, а также аналитических и статистических отчетов.

Логическим завершением процесса «Учет труда и начисление заработной платы» является блок аналитически-контрольных процедур. Основными задачами этой части процесса являются:

- анализ состояния использования фонда оплаты труда;
- контроль соответствия начисления заработной платы отработанному времени;
- анализ состояния использования нормативных документов в сфере оплаты труда;
- контроль за эффективностью применения поощрительных систем мотивации;
- выявление недостатков, ошибок, возможных нестыковок в разных документах.

Обобщенные результаты аналитически-контрольных процедур используются для дальнейшего совершенствования управления оплатой труда.

10.3. Автоматизированное рабочее место специалиста по управлению персоналом

При современном уровне информатизации управленческих процессов автоматизированные рабочие места стали массовым явлением в организациях всех типов. От того, насколько АРМ отвечают современным требованиям, какова квалификация пользователей, насколько профессиональными являются информационные технологии в значительной степени зависит общая трудоемкость управления предприятием, скорость принятия управленческих решений и их качество.

Автоматизированное рабочее место (АРМ) специалиста¹ по управлению персоналом представляет собой сложный комплекс технических, программных и информационно-методических средств, обеспечивающих автоматизацию

¹ Это условное, обобщенное название должности, использованное здесь для лаконичности текста. АРМ имеют все субъекты управления персоналом: технические служащие, специалисты, профессионалы и руководители.

функций пользователя в предметной области «Управление персоналом», способствуют оперативному удовлетворению его информационных и вычислительных запросов и потребностей (табл. 10.2).

Таблица 10.2

СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ АРМ СПЕЦИАЛИСТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Технические средства	Программные средства	Информационно-методическое обеспечение
1. Средства вычислительной техники: — персональный компьютер. 2. Средства коммуникационной техники: — корпоративная вычислительная сеть; — сеть Интернет. 3. Средства организационной техники: — принтер; — сканер; — факс; — ксерокс; — телефон; 4. Мебель: — стол основной; — стол-приставка; — кресло специалиста; — стулья для посетителей; — шкаф для документов; — шкаф для одежды. 5. Канцелярские принадлежности и прочие вспомогательные средства	1. Системные программы: — операционные системы; — антивирусные программы; — клиентские базы для связи с базами данных и файловыми серверами. 2. Прикладные программы: — системы подготовки документов; — файловые менеджеры; — графические редакторы; — компьютерные системы управления персоналом	1. Законодательные и нормативные документы. 2. Приказы, распоряжения. 3. Инструкции, правила, положения. 4. Базы данных, справочники. 5. Документация по управлению персоналом. 6. Планы, графики выполнения работ. 7. Сменная информация по управлению персоналом

АРМ специалиста по управлению персоналом предназначено для автоматизации операций по подготовке, преобразованию, редактированию цифровой и текстовой информации, для выполнения вычислений и взаимодействия с персональным компьютером в диалоговом режиме для решения поставленных задач.

При наличии АРМ основные операции по накоплению, сохранению и преобразованию информации возлагаются на средства вычислительной техники. Специалист по управлению персоналом выполняет только некоторые ручные операции, анализирует имеющуюся информацию, принимает решения. Пользователь, контролируя работу вычислительных средств, может вносить изменения в значения параметров моделированных процессов и исходные данные во время обработки информации для выполнения делегированных ему функций и задач.

АРМ как инструмент рационализации и интенсификации труда специалиста обеспечивает выполнение в автоматизированном режиме информационно-справочного обслуживания, функции учета и аналитического обеспечения, решение отдельных задач прогнозного характера.

Техническое обеспечение АРМ должно гарантировать высокую надежность технических средств, организацию удобных для пользователя режимов, способность обрабатывать в ограниченном времени нужный объем данных. Поскольку АРМ является индивидуальным пользовательским комплексом, оно должно отвечать высоким эргономичным требованиям и обеспечивать комфортность обслуживания.

Использование АРМ способствует оптимизации работы субъектов управления персоналом, повышает производительность их труда, сокращает количество рутинных операций, облегчает обработку, хранение и поиск кадровой информации.

Требования к организации рабочего места. АРМ субъектов управления персоналом следует размещать в сухих, теплых помещениях, достаточно отдаленных от источников производственного шума и вибрации. Минимальная площадь рабочего места одного сотрудника для работы с компьютером составляет 6 м², для руководителя отдела (сектора, бюро) — не менее 8 м².

Минимальная высота помещения должна равняться 3,25 м. Объем помещения в расчете на одного работника должен быть не менее 20 м³. Расстояния между мебелью и стенами, окнами, отопительными приборами, а также проходы между рабочими местами должны быть достаточными для удобной работы пользователей и уборки помещений. Ежедневная влажная уборка обязательна.

Запрещается расположение рабочих мест с ПЭВМ в подвальных помещениях и на цокольных этажах. Запрещается для оформления интерьера помещений с видеотерминалами применять полимерные материалы (древесностружечные плиты, моющиеся обои, рулонные синтетические материалы, слоистый бумажный пластик и т. п.), выделяющие в воздух вредные химические вещества.

Конструкция и размеры рабочего стола должны обеспечивать возможность размещения на рабочей поверхности нужного комплекса оснащения и документов с учетом характера выполняемой работы. Этим требованиям лучше всего отвечает стол Г-подобной формы рабочей поверхности.

Основные размеры рабочего стола: высота 725 мм; глубина рабочей поверхности 600-800 мм; ширина 1200—1600 мм; пространство для ног должно быть высотой не менее 600 мм, шириной — не менее 500 мм, глубиной на уровне колен — не меньше 450 мм, а на уровне вытянутых ног — 650 мм.

Рабочая поверхность стола должна быть без острых углов и краев. Материал покрытия рабочей поверхности стола должен иметь коэффициент отражения 0,45-0,50.

Рабочее кресло специалиста должно обеспечивать поддержание физиологически рациональной рабочей позы и ее изменения для уменьшения статического напряжения мышц шейно-плечевого участка и спины, предотвращать нарушение циркуляции крови в нижних конечностях.

Рабочее кресло должно быть подъемно-поворотным и регулируемым по высоте, углам наклона сидения и спинки, расстоянию спинки от переднего края сидения, высоте подлокотников. Регулирование каждого положения должно быть свободным, легко выполняемым, иметь надежную фиксацию.

Поверхность сидения и спинки кресла должна быть полумягкой с нескользящим, воздухонепроницаемым покрытием, которое легко чистится и не электризуется.

Производственная среда. На трудоспособность и состояние здоровья работника, производительность его труда существенно влияют микроклимат в служебном помещении и прочие элементы производственной среды.

Оптимальные параметры микроклимата на рабочем месте специалиста приведены в табл. 10.3.

ПАРАМЕТРЫ МИКРОКЛИМАТА В СЛУЖЕБНОМ ПОМЕЩЕНИИ

Параметр	Период года	
	Холодный	Теплый
	Температура наружного воздуха	
	Ниже + 10 °С	+ 10 °С и выше
Температура воздуха, °С	20—22	22—25
Относительная влажность воздуха, %	40—60	40—60
Скорость движения воздуха, м/с	0,1	0,1-0,2

Человек до 90 % внешней информации воспринимает органами зрения. Напряжение органов зрения специалиста является одной из основных причин его усталости от работы с компьютером и документами. Это объясняется тем, что напряжение зрения приводит к напряжению большинства мышц тела, что способствует общей усталости. Такое обстоятельство накладывает достаточно жесткие требования к освещению рабочих мест субъектов управления персоналом.

Служебное помещение должно иметь естественное освещение. Рабочее место следует располагать так, чтобы окно размещалось с левой от стола стороны, а для левши — с правой.

Лучи солнца и источников искусственного освещения прямые, а также отраженные блестящими и полированными поверхностями не должны слепить глаза работника. Свет в помещении должен быть равномерным, рассеянным, без теней.

Искусственное освещение должно быть комбинированным: освещение рабочей зоны — 200 лк, а рабочей поверхности письменного стола — 300 лк. Для работы с видеотерминалом норма освещения рабочей зоны увеличена до 500 лк. Шум в служебных помещениях неблагоприятно влияет на внимание, сосредоточенность и производительность труда. Поэтому надо принимать организационно-технические меры для ограничения промышленного шума до уровня не более 50 децибел.

Режим труда и отдыха. Для сохранности здоровья специалистов при работе с ПЭВМ, предотвращения профессиональных заболеваний и поддержки работоспособности следует предусматривать внутрисменные регламентированные перерывы для отдыха.

Внутрисменные режимы труда и отдыха должны предусматривать дополнительные непродолжительные перерывы в периоды, предшествующие появлению объективных и субъективных признаков утомления и снижения работоспособности.

В периоды интенсивной работы с ПЭВМ рекомендуется делать перерывы для отдыха продолжительностью 10 минут после каждого часа работы.

Выводы

Информатизация как процесс внедрения информационных технологий в управлении предприятием и персоналом является неотъемлемой частью развития производства и повышения его эффективности. На лучших предприятиях информационный процесс по значимости приравнивается к стратегически важным бизнес-процессам.

Опыт НКМЗ в области информатизации управления предприятием и персоналом заслуживает, чтобы его глубоко изучали и приобретали на этой основе новые компетенции.

Основными компонентами информационной системы НКМЗ являются:

- мощная служба интегрированных автоматизированных систем управления предприятием;
- разветвленная информационная инфраструктура, состоящая из аппаратных, коммуникационных, программных средств и информационных продуктов, обеспечивающих выполнение функций управления предприятием и персоналом;
- современные автоматизированные рабочие места руководителей линейного управления, руководителей и специалистов службы персонала;
- хорошо подготовленные пользователи информационных технологий, периодически повышающие свою квалификацию.

Управление персоналом на крупных промышленных предприятиях — это крайне сложная функция, тесно связанная со всеми другими функциями управления бизнес-процессами. На рынке информационных технологий предлагаются разные информационные системы как комплексные, так и узкоспециализированные, экспертные.

К комплексным информационным системам управления персоналом принадлежат, например, «Босс-Кадровик», «Парус-Персонал 8», «Персонал-Актив», «StaffManager-5», «Атлас КАДРЫ» и т. п. Комплексные системы ориентированы на автоматизацию широкого спектра процедур и операций в управлении персоналом.

Среди экспертных информационных систем есть специализированные на:

- решении вопросов подбора работников на вакантные рабочие места («E-Staff Рекрутер», «СуперКАДРЫ», «1С: Кадровое агентство» и др.);
- оценке работников («Прометей — Центр Компетенций», «Web Tutor», «1С: Оценка персонала», «Аттестация персонала» и т.п.);
- автоматизации тестирования работников («Экзаменатор 2.0», «P-Profile», «CAPTain Online», «Veral Test v 1.4» и др.).

На НКМЗ на протяжении нескольких десятилетий последовательно и целенаправленно развиваются корпоративные технологии управления персоналом в тесной связи с автоматизацией других управленческих функций. Общая модель информатизации управления персоналом на НКМЗ состоит из блоков:

- формирование организационной структуры предприятия;
- планирование численности персонала;
- управление рабочими местами, формирование штатного расписания;

- подбор и расстановка работников;
- учет персонала;
- планирование карьеры;
- развитие персонала;
- анализ и принятие решений по персоналу.

Автоматизация обработки огромных массивов условно постоянной и сменной информации способствует оперативному решению основных вопросов учета движения персонала, профессионального подбора работников на вакантные рабочие места, планирования развития персонала и управления карьерой, оценки работников, учета труда и начисления заработной платы.

Эффективность труда пользователей информационных технологий зависит от многочисленных факторов, среди которых не последнее место занимает организация автоматизированных рабочих мест, в том числе и рабочих мест специалистов по управлению персоналом.

Автоматизированное рабочее место специалиста по управлению персоналом представляет собой сложный комплекс технических, программных и информационно-методических средств, обеспечивающих автоматизацию функций пользователя в предметной области «Управление персоналом», способствуют оперативному удовлетворению его информационных и вычислительных запросов и потребностей.

Современная наука организация труда требует, чтобы АРМ специалиста по управлению персоналом в полной мере отвечало требованиям строительных правил и норм, эргономики, охраны труда и техники безопасности, а также нормам производственной санитарии и гигиены.

Термины и понятия

Автоматизированное рабочее место
 Информатизация
 Информационная инфраструктура
 Модель информатизации управления персоналом
 Модель комплексной оценки работников
 Модель компьютерной системы «Учет работы и начисление заработной платы»
 Модель организационно-экономического управления персоналом
 Модель планирования обучения работников
 Модель системы автоматизированного подбора работников
 Модель формирования профиля требований должности к работнику
 Модуль
 Приложения
 Раздел модуля
 Системно-техническая платформа
 Служба интегрированных автоматизированных систем управления
 Функционально-прикладная программная платформа
 Электронное досье работника

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение информатизации.
2. Объясните значение и раскройте структуру службы интегрированных автоматизированных систем управления НКМЗ.
3. Что представляет собой информационная инфраструктура предприятия?
4. Что представляет собой системно-техническая платформа?
5. Что представляет собой функционально-прикладная программная платформа, какую роль она выполняет в информационной системе предприятия?
6. Раскройте сущность и значение компонентов функционально-прикладной программной платформы:
 - модуль;
 - раздел модуля;
 - приложение.
7. Объясните структуру и значение модели организационно-экономического управления корпорацией.
8. Что собой представляет общая модель информатизации управления персоналом на НКМЗ?
9. На рис. 10.6 приведена модель формирования профиля требований должности к работнику. Какие должностные лица на предприятии активно участвуют в этом процессе?
10. На рис. 10.8 приведена модель системы автоматизированного подбора работников. Кто на предприятии принимает окончательное решение: брать конкретного претендента на работу или отказать ему?
11. Что собой представляет электронное досье работника? Кто пользуется этой информацией?
12. Какие практические задачи на предприятии решаются с помощью компьютерной системы «Управление профессиональным развитием персонала»?
13. Какие субъекты управления персоналом пользуются возможностями компьютерной системы «Учет труда и начисление заработной платы» (рис. 10.12)?
14. Из каких структурных элементов складывается АРМ специалиста по управлению персоналом?
15. Раскройте основные требования к организации АРМ специалиста по управлению персоналом.

Творческое задание

Составьте перечень нужных на каждый день программных средств и средств информационно-методического обеспечения для отделов кадров, организации труда и заработной платы, развития персонала, охраны труда и техники безопасности. Заполните таблицу по приведенной ниже форме.

Название отдела	Необходимы в работе:	
	программные средства	средства информационно-методического обеспечения

Литература для углубленного изучения

1. *Алиев В. С.* Информационная технология и системы финансового менеджмента : учеб. пособие / В. С. Алиев. — М.: Форум: Инфра, 2010. — 317 с.
2. Інформаційні системи в економіці : навч. посібник / [В. С. Пономаренко, І. О. Золотарьова, Р. К. Бутова та ін.]. — Харків : ХНЕУ, 2011. — 175 с.
3. Інформаційні системи в сучасному бізнесі : навч. посібник / [В. С. Пономаренко, І. О. Золотарьова, Р. К. Бутова та ін.]. — Харків : ХНЕУ, 2011. — 484 с.
4. *Исаев Г. Н.* Информационные системы в экономике : учебник / Г. Н. Исаев. — М.: Омега-Л, 2008 — 462 с.
5. *Писаревська Т. А.* Інформаційні системи в управлінні персоналом та економіки праці: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. А. Писаревська, О. В. Городній ; за заг. ред. Т. А. Писаревської. — К. : КНЕУ, 2006. — 284 с.

МАРКЕТИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

- 11.1. Основные цели маркетинга в управлении персоналом.
- 11.2. Этапы маркетинговых исследований.
- 11.3. Методы маркетинговых исследований.
- 11.4. Формирование положительного имиджа организации на рынке труда.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Практические задания.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- цели и направления маркетинга в управлении персоналом;
- этапы и методы проведения маркетинговых исследований;
- значение и методы исследования имиджа организации на рынке труда;

уметь:

- определять цели проведения маркетинговых исследований в управлении персоналом;
- обосновывать выбор методов сбора маркетинговой информации для принятия управленческих решений;
- разрабатывать анкеты с целью сбора маркетинговой информации для потребностей управления персоналом;
- анализировать маркетинговую информацию и использовать ее во время принятия управленческих решений;
- исследовать имидж организации на рынке труда и разрабатывать предложения по его улучшению.

11.1. Основные цели маркетинга в управлении персоналом

Характерной особенностью современного состояния экономики является развитие рыночных отношений в сфере труда, что влияет на процессы и эффективность управления персоналом. С развитием рыночных отношений повышается роль обмена и распределения рабочей силы в процессе ее воспроизводства.

Воспроизводство рабочей силы иллюстрирует схема, представленная на рис. 11.1.

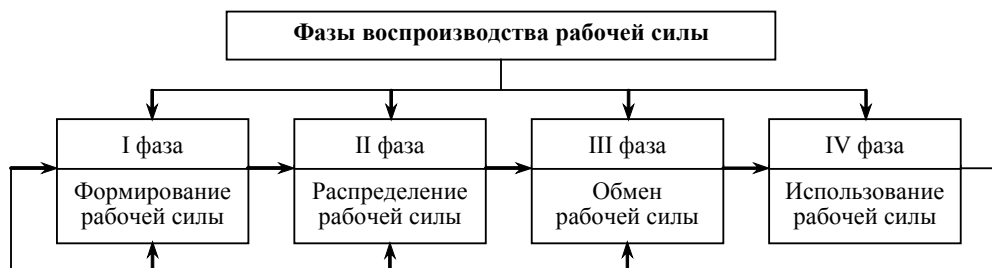


Рис. 11.1. Процесс воспроизводства рабочей силы

На первой фазе воспроизводства рабочей силы происходит процесс подготовки человека к трудовой деятельности. Этот процесс начинается со школы и продолжается в профессионально-технических и высших учебных заведениях, во время обучения на рабочем месте, в учреждениях последиplomного образования и т. п. Распределение рабочей силы (II фаза) осуществляется на рынке труда с участием трех субъектов — работодателей, наемных работников и государства. В III фазе обладатель рабочей силы свою способность к труду (компетенции) передает в пользование работодателю, благодаря чему происходит перемещение работника из сферы обращения в сферу производства, то есть в IV фазу (использование рабочей силы), что происходит на рабочем месте в ходе выполнения заданий и должностных обязанностей.

Обмен и распределение рабочей силы происходят не только на внешнем, но и на внутреннем рынках труда, а именно — на предприятии. Такие процессы имеют место в случае повышения работника в должности, перевода в другое структурное подразделение, повышения квалификационной категории, разряда, что предполагает усложнение заданий, изменение обязанностей, расширение ответственности, следовательно — и увеличение заработной платы.

Рабочая сила одновременно может находиться в нескольких фазах воспроизводства. Например, обучение человека без отрыва от производства, поиск новой работы без увольнения с предыдущего места или вторичная занятость.

Благодаря трудовой мобильности люди постоянно перемещаются на внутреннем и внешнем рынках труда, что сопровождается изменением фаз воспроизводства рабочей силы.

После увольнения работник возвращается в сферу обращения, где вместе с другими людьми формирует предложение рабочей силы на внешнем рынке труда.

Перемещения рабочей силы на внутреннем и внешнем рынках сопровождаются принятием разных управленческих решений. Чтобы решения стали эффективными, руководителям и работникам службы персонала надо владеть необходимой информацией о ситуации, сложившейся на рынках труда и образовательных услуг. Информация должна быть достоверной, своевременной и качественной. Получить ее можно с помощью маркетинговых исследований.

Маркетинг в управлении персоналом — это деятельность по поиску, анализу и использованию маркетинговой информации, необходимой для принятия решений по управлению персоналом.

Основные цели маркетинга в управлении персоналом:

— разработка и реализация маркетинговых мероприятий по привлечению и удержанию компетентных работников;

— создание условий для эффективного использования компетентности работников;

— закрепление персонала в организации;

— формирование положительного имиджа предприятия на рынке труда.

Маркетинговые исследования осуществляют по таким направлениям:

- исследование рынка труда как источника пополнения и обновления персонала организации, в частности, изучение спроса и предложения;

- исследование перспектив развития рынка труда;

- сегментация рынка труда;

- анализ рынка образовательных услуг, с одной стороны, как источника пополнения персонала молодыми перспективными специалистами, а с другой — как базы для обучения штатных работников;

- изучение конкурентоспособности рабочей силы на внутреннем и внешнем рынках труда;

- определение конкурентных позиций предприятия на рынке труда;

- исследование политики оплаты труда предприятий — конкурентов и корректировка собственной политики и др.

К субъектам рынка труда, с которыми организация взаимодействует, принимая решения по управлению персоналом, принадлежат:

— служба занятости;

— рекрутинговые и кадровые агентства;

— профессионально-технические и высшие учебные заведения;

— бизнес-школы и тренинговые компании;

— консалтинговые компании;

— лизинговые и аутсорсинговые компании;

— средства массовой информации;

— другие организации.

11.2. Этапы маркетинговых исследований

Маркетинговые исследования в управлении персоналом проводятся в таком порядке (рис. 11.2).

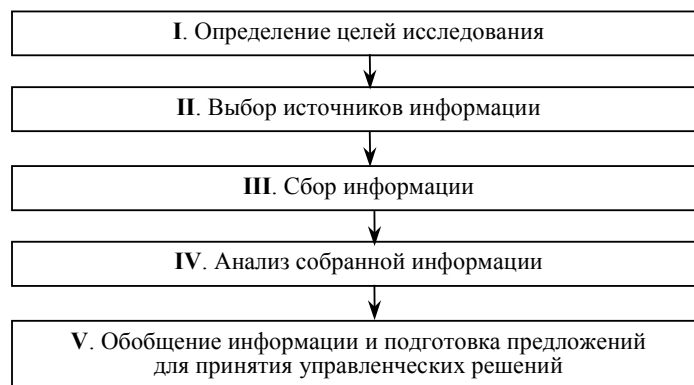


Рис. 11.2. Этапы маркетинговых исследований

Этап I. Определение целей исследования. Прежде чем приступать к выбору источников информации и ее сбору, следует выяснить цели и направления использования полученной информации. Примером таких целей могут быть:

- поиск и привлечение высококвалифицированных работников;
- разработка конкурентных компенсационных пакетов и эффективной мотивации персонала;
- разработка планов и программ обучения работников и др.

Этап II. Выбор источников информации. В зависимости от целей исследования используют внутренние и внешние источники информации.

Внутренние источники — это:

- документы, регламентирующие управление персоналом¹;
- корпоративные средства информации: материалы, которые публикуются в корпоративной печати (газетах, брошюрах) и размещаются на сайте;
- планы по труду: потребность в работниках, планы по развитию персонала, затраты на персонал;
- учетная кадровая документация: штатно-должностная и алфавитная книги, личные карточки работников, табель учета использования рабочего времени;
- статистическая отчетность по труду, о наличии вакантных должностей и потребности в работниках, о высвобождении работников;
- результаты оценки работников, анализа выполнения работниками индивидуальных планов повышения квалификации и др.

К внешним источникам информации принадлежат:

- нормативно-правовые документы: законы Украины, положения, правила, инструкции, утвержденные постановлениями, указами и распоряжениями Верховной Рады Украины, Президента Украины, Кабинета Министров Украины, других органов государственного управления;
- аналитические и информационные материалы по труду и занятости органов государственного управления;
- научные и профессиональные издания по вопросам труда и управления персоналом (журналы «Україна: аспекти праці», «Справочник кадровика», «Менеджер по персоналу» и др.);
- информационные и рекламные материалы, которые печатают в СМИ и размещают в Интернете рекрутинговые агентства и консалтинговые компании;
- учебные планы подготовки рабочих и специалистов в профессионально-технических и высших учебных заведениях;
- учебные программы переподготовки, повышения квалификации и последипломного образования, предлагаемые разными учреждениями, агентствами, центрами на рынке образовательных услуг;
- рекламные объявления о вакансиях, публикуемые в специализированных изданиях («Работа и учеба», «Работа для женщин», «Работа в Киеве» и т. п.) и в Интернете, в частности, на сайтах по трудоустройству (<http://www.work.ua>; <http://job.ukr.net>; <http://rabota.ua>; <http://www.rabotaplus.com.ua>; <http://www.jobs.ua>; <http://hh.ua>; <http://novarobota.ua>; <http://www.superjob.ua>; <http://www.rabota-ua.com.ua>; <http://rabota.ria.ua>; <http://alljob.com.ua>; <http://trud.net> и др.);
- рыночные обзоры заработных плат и компенсационных пакетов;

¹См. Глава 9 «Документы в управлении персоналом».

- специализированные выставки, конференции, семинары, заседания круглых столов и др.

Дополнительную информацию можно получить от своих сотрудников, кандидатов на вакантные должности, других лиц, которые не интересуются открытыми вакансиями в организации, но формируют предложение на рынке труда представителей отдельных профессиональных групп в определенном регионе. Последние являются потенциальными кандидатами на вакантные должности.

Схема выбора внешних источников информации в зависимости от поставленных целей представлена на рис. 11.3.



Рис. 11.3. Выбор внешних источников информации в зависимости от целей маркетингового исследования:

- использование источника информации обязательно;
- > использование источника информации как вспомогательного

Этап III. Сбор информации. Процедуры и методы сбора разных сведений зависят от целей маркетингового исследования и источников информации.

Прежде чем приступать к сбору информации, следует определить ее необходимый объем, на каких носителях она должна быть, уточнить методы сбора. Для

этого разрабатывают специальные бланки, формы, таблицы, анкеты и т. п. Документальное оформление информации облегчает ее обработку и использование. Можно выделить три наиболее распространенных метода сбора информации: наблюдение, эксперимент и опрос.

Различают основную и вспомогательную маркетинговую информацию. Основными называют данные, собранные с конкретной целью.

Вспомогательной считается информация, собранная и систематизированная ранее для других целей. Вспомогательная информация может быть собрана организацией самостоятельно и другими субъектами рынка труда. Это статистические данные, результаты исследований, проведенных государственными органами по труду и занятости, коммерческими организациями, учеными, журналистами и самостоятельно организацией.

Информация может иметь директивный, рекомендательный, обзорный, аналитический характер.

Директивный характер, то есть обязательный, имеют нормативно-правовые документы, утвержденные как государственными органами власти, так и руководством организации, соглашения, которые заключаются на разных уровнях (генеральное, отраслевые, территориальные соглашения, коллективный договор) и т. п.

Рекомендации по вопросам труда, занятости, профессионального подбора, подготовки и повышения квалификации, оценки персонала, мотивации персонала и пр. готовят государственные органы по труду и занятости, рекрутинговые, консалтинговые агентства. Рекомендательный характер имеют публикации специалистов и ученых в научных и профессиональных изданиях, на профессиональных форумах, в интернет-порталах.

Обзорным характером отличаются статистические сведения, собранные, систематизированные и опубликованные государственными органами власти, научно-исследовательскими и международными организациями. К этой группе принадлежат рыночные обзоры заработных плат и компенсационных пакетов, которые проводят коммерческие организации (рекрутинговые агентства, консалтинговые компании).

Аналитическая информация — это планы, прогнозы развития рынков труда и образовательных услуг, рейтинги высших учебных заведений, рекрутинговых агентств, консалтинговых компаний, специализированных интернет-сайтов по трудоустройству и других агентов рынков труда и образовательных услуг. Аналитический характер имеют результаты социологических исследований, например, интервьюирование или анкетирование работников организации, кандидатов, которые обращаются в организации и в рекрутинговые компании в поиске работы, безработных, зарегистрированных в центрах занятости.

Этап IV. Анализ собранной информации. На этом этапе обрабатывают и анализируют полученную информацию. Результаты исследования могут подаваться в описательной (текстовой), табличной или графической формах. Полученные данные могут систематизироваться с использованием статистических методов и моделей.

Этап V. Обобщение информации и формулирование предложений по использованию результатов исследования в управленческих решениях. Результаты маркетинговых исследований используются при принятии решений для выполнения таких функций:

- поиск, привлечение и подбор кандидатов на вакантные должности (рабочие места);
- организация трудоустройства, адаптации, перемещения и высвобождения работников;
- оценка и обучение персонала;
- формирование кадрового резерва на ключевые должности руководителей и профессионалов;
- пересмотр политики оплаты труда и мотивационных мероприятий и др.

11.3. Методы маркетинговых исследований

Как правило, применяют три распространенных метода сбора информации: наблюдение, эксперимент и опрос.

Наблюдение заключается в сборе информации способом регистрации данных. Собранные таким образом сведения основываются на собственных оценочных выводах специалистов по определенному проблемному вопросу или ситуации. Наблюдение можно проводить в естественных или смоделированных (лабораторных) условиях, исследователь может непосредственно участвовать в деятельности, которая изучается.

Преимуществами метода наблюдения являются простота и оперативность в получении информации. Тем не менее этому подходу характерен и высокий уровень субъективизма. Эффективность наблюдения преимущественно зависит от квалификации специалистов, которые его осуществляют.

Наблюдение как метод маркетингового исследования включает следующие процедуры:

- формулировка целей и задач наблюдения;
- выбор объекта наблюдения;
- выбор метода наблюдения;
- разработка документов для регистрации информации.

Во время проведения исследования необходимо учитывать, что присутствие наблюдателя может существенно влиять на поведение человека и на результаты.

Экспериментальные исследования предусматривают моделирование ситуации для определения причинно-следственных связей, сравнение альтернативных форм, методов, процедур, объектов, подтверждение правильности сделанного выбора.

Во время проведения экспериментов используют экспериментальную и контрольную группы, члены которых должны иметь похожие характеристики. Условия эксперимента должны быть одинаковы, а присутствие исследователей не должно влиять на поведение участников эксперимента.

Опрос может проводиться в устной (интервьюирование) и письменной (анкетирование) формах. Опрос может быть именным, открытым (фиксируется фамилия, имя, отчество, должность респондента и т. п.) и анонимным. Для анонимного опроса личные сведения не указывают, хотя отдельные характеристики могут фиксироваться, например, пол, возраст, образование. Опрос можно проводить по телефону, по почте, в том числе электронной, во время личных контактов. Для сбора информации могут использоваться анкеты (опросные листы) и технические средства.

Анкет являются распространенным источником информации. Существенное значение придается определению объема и структуры анкеты, перечня вопросов, форм их подачи и последовательности. Составляя анкеты, следует избегать распространенных ошибок: включать вопросы, на которые невозможно ответить; на которые респонденты не хотят отвечать; которые не требуют ответа. Во время составления анкеты необходимо четко и понятно формулировать вопросы. В начале анкеты нужно разместить обращение к респондентам, объяснить, для чего будут использоваться результаты опроса, описать технологию заполнения анкеты.

При составлении анкет можно использовать разные типы вопросов.

1. *Закрытые вопросы*, в которых представлены несколько вариантов альтернативных ответов. Респонденту надо выбрать вариант или несколько вариантов, которые соответствуют его мнению.

Пример. Закрытый вопрос для исследования мотивационных установок работников.

Выберите наиболее значимые для вас мотивационные факторы:

- стабильная заработная плата;
- возможности повышения в должности;
- самостоятельность в работе;
- справедливая оценка результатов труда;
- возможности профессионального роста;
- высокий уровень ответственности;
- признание и одобрение результатов труда со стороны руководства;
- творческая работа;
- общение с коллегами, клиентами, партнерами.

Закрытые вопросы могут содержать не только варианты ответов, но и шкалу оценки важности определенного фактора или остроты проблемы. Рекомендуется использовать шкалу с нечетным количеством оценок.

Пример

Согласны ли вы с тем, что действующая система оплаты труда в нашей организации является справедливой? Подчеркните свой вариант ответа.

- Да.
- Скорее да, чем нет.
- Не знаю.
- Скорее нет, чем да.
- Нет.

2. *Открытые вопросы* не содержат вариантов ответов или шкалы оценки. На них респондент может отвечать в произвольной форме. После вопроса подается несколько свободных строк для ответа.

Пример

Укажите наиболее значимые для вас мотивационные факторы _____

3. *Полузакрытые (комбинированные вопросы)* используют в ситуациях, когда сложно или невозможно предусмотреть все варианты ответа. После предоставления альтернативных вариантов оставляют несколько свободных строк и отмечают, что если ни один из вариантов ответа не совпадает с мнением респондента, ему следует самостоятельно дать свой вариант ответа или же дополнить выбранные варианты.

4. *Прямые* — на такие вопросы респондент должен отвечать «да» ли «нет».

Пример

Удовлетворены ли вы своей работой в отделе организации труда и заработной платы?

☐ Да ☐ Нет

Считаете ли вы, что действующую на предприятии систему мотивации нужно изменить?

☐ Да ☐ Нет

5. *Косвенные вопросы.* Для ответа на такие вопросы респонденту нужно согласиться или не согласиться с мнением, высказываниями других людей, членов коллектива. Используются в случаях, когда нужно выяснить мнение по поводу определенных проблемных вопросов.

Пример

• Отдельные работники считают, что действующая система оплаты труда неэффективна и ее следует изменить. Разделяете ли вы эту точку зрения?

• Иногда работники высказывают свое недовольство условиями труда. Что вы думаете по этому поводу?

При определении последовательности вопросов следует воспользоваться такими рекомендациями:

- первые вопросы должны вызвать интерес у респондентов;
- сложные вопросы нужно ставить в конце анкеты;
- вопросы должны располагаться в анкете в логической последовательности.

Вместе с анкетами и опросными листами в практике маркетинговых исследований могут применяться разные технические средства. Во время интервьюирования запись информации может осуществляться с помощью диктофонной техники. Собранную таким способом информацию можно не только полностью воспроизвести, но и определить заинтересованность человека, принимавшего участие в интервью.

Для надлежащей организации опроса следует составить *план выборки*. Выборка — это часть определенной группы людей, которая выражает мнение всей группы. Во время составления плана выборки следует определиться:

- Кого опрашивать?
- Какое количество людей нужно опросить?
- Каким способом подбирать участников выборки?

11.4. Формирование положительного имиджа организации на рынке труда

Для обеспечения эффективной политики управления персоналом и конкурентоспособности предприятия важное значение приобретает формирование положительного имиджа организации как в бизнес-среде, так и на рынке труда.

Имидж — это эмоционально окрашенный образ определенного объекта или субъекта, сложившийся в сознании определенной группы, организации или общественности. Имидж влияет на эмоции, поведение и отношение личности и группы к объекту или субъекту.

Имидж организации — это образ организации, который сложился в сознании людей.

Имидж организации на рынке труда определяет ряд характеристик, совокупность которых формирует бренд работодателя.

Бренд работодателя — характеристики, определяющие привлекательность и конкурентоспособность организации на рынке труда. Слабые стороны бренда работодателя значительно ограничивают возможности привлечения в организацию высококвалифицированных работников. И наоборот: сильный бренд работодателя способствует привлечению компетентных руководителей и профессионалов, что положительно влияет на конкурентоспособность предприятия. Бренд работодателя определяет уровень его привлекательности не только для кандидатов, но и для сотрудников. Характеристики бренда работодателя представлены на рис. 11.4.

Каждая организация имеет свой имидж и бренд независимо от того, интересуется ли руководство вопросами формирования положительного образа компании или нет. В случае, когда не уделяется должного внимания маркетинговым исследованиям и созданию положительного имиджа, последний может отрицательно влиять на конкурентоспособность предприятия на рынке, в том числе и на рынке труда.

Имидж организации можно исследовать разными методами.

Опрос работников организации, ее партнеров, потребителей, кандидатов на вакантные должности может организовывать служба персонала совместно с отделом маркетинга или отделом связей с общественностью или же консалтинговая компания.

С помощью опроса можно исследовать лояльность работников к компании, уровень их удовлетворенности условиями, организацией и оплатой труда, взаимоотношениями в коллективе, компенсационным пакетом и пр. Можно также выяснить ожидания работников относительно оплаты труда, профессионального и должностного роста.

Важные сведения во время так называемого *заключительного интервью* можно получить от работников, увольняющихся из организации. Сотрудники службы персонала могут выяснить мотивы увольнения. Это могут быть несоответствующий компенсационный пакет, неудовлетворительный социально-психологический климат в коллективе, авторитарный стиль руководства, отсутствие перспектив профессионального и карьерного роста. Во время заключительного интервью можно получить информацию о взаимоотношениях в трудовом коллективе, выяснить проблемы, связанные с трудовой дисциплиной.



Рис. 11.4. Характеристики бренда работодателя

Недовольство работников политикой предприятия в области управления персоналом отрицательно влияет на его имидж. Если процедура увольнения сопровождается конфликтами, есть вероятность распространения бывшими работниками негативной информации об организации в профессиональных кругах.

Руководителям и работникам службы персонала особенно тщательно следует изучать причины увольнений:

- компетентных работников;
- работников, которые находились в резерве на замещение вакантных руководящих должностей;
- новопринятых работников;
- работников, в обучения которых организация вложила значительные средства.

Изучение информации, опубликованной в средствах массовой информации и размещенной в Интернете. Для поиска необходимых сведений в Интернете можно воспользоваться поисковыми системами, наиболее популярными среди которых в Украине являются следующие: Google, Meta, Yandex, Rambler, Bigmir.net. В работе с интернет-системами следует соблюдать такие правила:

- запрос должен быть четким и лаконичным;

- следует избегать общих формулировок;
- поиск должен осуществляться по нескольким словам;
- во время формулировки вопроса не следует использовать заглавные буквы, если это не касается собственных имен;
- целесообразно использовать специальные поисковые символы, предназначенные для расширения или ограничения результатов поиска. Например, если нужно найти словосочетание, то его следует взять в кавычки. Для ограничения поиска используется слово «NOT». Слово «OR» можно применять для поиска документов, которые содержат одно из поисковых слов.

Анализ неэффективных решений в области подбора персонала. Необходимо тщательно проанализировать такие случаи.

✓ *Новый работник не проходит испытательный срок.* Если он не имеет необходимых знаний, навыков, качеств для выполнения должностных обязанностей, результаты его работы значительно ниже установленных параметров, это свидетельствует о низкой действенности и валидности методов оценки кандидатов на вакантные должности.

✓ *Работник увольняется с работы по собственному желанию.* Если он уволен через несколько месяцев после трудоустройства, то причиной этого может быть предоставленная ему недостоверная информация о работе, оплате и условиях труда, социальном пакете во время отборочных процедур. Если работник увольняется через полгода или год, то причиной может быть отсутствие перспектив карьерного роста. Если руководитель обещал кандидату повысить его в должности при условии достижения соответствующих результатов работы и не выполнил своего обещания, новичок начнет искать новое место работы, где сможет удовлетворить собственные статусные потребности.

Изучение претензий и пожеланий работников во время адаптации, итоговой оценки (аттестации), после обучения и др. Информацию об уровне удовлетворенности работников условиями и организацией труда, компенсационным пакетом, взаимоотношениями в трудовом коллективе, возможностями профессионального развития и карьерного роста можно получить в ходе беседы с новопринятыми работниками после прохождения испытательного срока; во время проведения оценочного (аттестационного) интервью; в ходе опроса и анкетирования сотрудников во время или после обучения.

Выводы

Маркетинг в управлении персоналом — это деятельность по поиску, анализу и использованию маркетинговой информации, необходимой для принятия решений в управлении персоналом. Основными целями маркетинга являются: разработка и реализация маркетинговых мероприятий по привлечению и удержанию компетентных работников; создание условий для эффективного использования компетентности работников; закрепление персонала в организации; формирование положительного имиджа работодателя на рынке труда.

Этапы маркетинговых исследований в управлении персоналом — это определение целей исследования; выбор источников информации; сбор сведений, их анализ, обобщение информации и формулировка предложений для использования результатов исследования в принятии управленческих решений. Процедура и методы сбора сведений зависят от целей маркетингового исследования и источников информации.

Можно выделить три распространенных метода сбора информации: наблюдение, эксперимент и опрос. Наблюдение — это сбор сведений способом регистрации исследователем нужных данных. Собранная таким способом информация основывается на собственных оценочных выводах специалистов по определенному вопросу или ситуации. Экспериментальные исследования предусматривают моделирование ситуации для выявления причинно-следственных связей, сравнения альтернативных форм, методов, процедур, объектов, подтверждения правильности сделанного выбора.

Опрос может проводиться в устной и письменной формах. Для сбора информации могут применяться анкеты (опросные листы) и технические средства. Важным этапом является определение объема и структуры анкеты, набора вопросов, формы представления и их последовательности.

Для обеспечения эффективной политики управления персоналом большое значение приобретает формирование положительного имиджа организации как в бизнес-среде, так и на рынке труда. Имидж организации на рынке труда определяет ряд характеристик, совокупность которых формирует бренд работодателя. Слабые стороны бренда работодателя значительно ограничивают возможности привлечения высококвалифицированных работников. В случае, если организация не уделяет надлежащего внимания вопросам исследования и формирования положительного имиджа, последний может отрицательно повлиять на ее конкурентоспособность на рынке, в том числе и на рынке труда. Имидж можно исследовать с помощью опроса работников, партнеров, потребителей, кандидатов на вакантные должности; изучения материалов, опубликованных в средствах массовой информации и размещенных в Интернете; анализа ошибок в подборе персонала, претензий и пожеланий работников в период адаптации, итоговой оценки и др.

Термины и понятия

Анкета
Бренд работодателя
Имидж организации
Маркетинг в управлении персоналом
Маркетинговая информация
Маркетинговые исследования
Наблюдение
Опрос
Экспериментальные исследования

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность и направления маркетинга в управлении персоналом.
2. Охарактеризуйте этапы процесса воспроизводства рабочей силы.
3. Обоснуйте необходимость использования маркетинговой информации для принятия решений в управлении персоналом.
4. Раскройте этапы проведения маркетинговых исследований в управлении персоналом.
5. Перечислите источники маркетинговой информации, необходимые для принятия управленческих решений.
6. Сравните методы наблюдения, эксперимента и опроса.
7. Назовите типы вопросов, которые могут использоваться во время разработки анкет для сбора маркетинговой информации.
8. Раскройте значение формирования положительного имиджа организации на рынке труда.
9. Дайте характеристики бренда работодателя.
10. Опишите приемы исследования имиджа организации на рынке.

Практические задания

1. Разработать анкету для исследования лояльности работников организации.
2. Разработать проект мероприятий по исследованию конкурентоспособности (имиджа) организации на рынке труда.

Литература для углубленного изучения

1. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. — К. : МАУП, 2005. — 752 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; [пер. с англ.]. — М. : Прогресс, 1990. — 736 с.
3. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2007.

ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

- 12.1. Сущность и значение планирования для эффективного управления персоналом.
- 12.2. Планирование трудоемкости производственной программы.
- 12.3. Планирование численности персонала.
- 12.4. Планирование производительности труда.
- 12.5. Планирование социального развития организации.
- 12.6. Планирование затрат на персонал.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Задача.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- значение планирования и виды планов в управлении персоналом;
- порядок определения трудоемкости производственной программы;
- методы планирования численности персонала;
- методы планирования производительности труда;
- суть и задачи планирования социального развития организации;
- порядок планирования затрат на персонал;

уметь:

- применять теоретические знания для определения трудоемкости отдельных изделий и производственной программы;
- рассчитывать плановую явочную и списочную численность персонала разных функциональных категорий;
- планировать производительность труда;
- планировать мероприятия по социальному развитию организации;
- определять плановые суммы средств на содержание персонала.

12.1. Сущность и значение планирования для эффективного управления персоналом

Управление социальными объектами невозможно без планирования, это в полной мере касается и управления персоналом организаций. Управление персоналом начинается именно с планирования.

Учитывая лимит времени, которое отводится на изучение студентами дисциплины «Управление персоналом», в этой главе рассматриваются особенности и методы планирования:

- трудоемкости производственной программы;
- численности персонала;
- производительности труда;
- социального развития организации;
- затрат на содержание персонала.

Планирование в экономике — это сложный процесс определения необходимых коллективных действий и расчетов нужных ресурсов для достижения корпоративных целей.

Правильно поставленное планирование служит важной предпосылкой конкретизации задач подразделениям предприятия, обеспечения их ресурсами, предотвращения нарушений производственного ритма, своевременного выполнения договорных обязательств перед заказчиком и поставщиками, удовлетворения потребностей работников.

Деятельность крупных промышленных предприятий, в особенности в сфере тяжелого машиностроения, крайне разнообразна. Она чрезвычайно осложнена как спецификой производства, так и многочисленными внешними препятствиями. Этим обусловлена потребность в тщательной подготовке производства и прежде всего — в обеспечении его конкурентоспособным персоналом.

Все это возможно при наличии широкой гаммы хорошо обоснованных мероприятий, которые касаются разных сторон производства. В частности, эффективное управление персоналом должно базироваться на таких планах:

- производства продукции в целом и для каждого производственного подразделения;
- трудоемкости каждого изделия и производственной программы;
- численности персонала;
- производительности труда;
- затрат на содержание персонала;
- пополнения (найма) работников;
- адаптации и развития персонала;
- улучшения условий труда;
- социального развития предприятия.

В условиях затяжного экономического кризиса, значительного сокращения объемов производства может возникнуть острая потребность в составлении плана высвобождения работников.

12.2. Планирование трудоемкости производственной программы

Трудоемкость — экономический показатель, характеризующий затраты живого труда на единицу продукции, услуг или другой определенный объем работ.

Показатель трудоемкости широко используется в планово-экономической работе для составления планов производственных мощностей по видам продук-

ции, структурным подразделениям и в целом по предприятию; для расчетов планов производства продукции, объемов незавершенного производства, потребностей в оборудовании, рабочей силе, фонде заработной платы; анализа уровня и динамики производительности труда; для обоснования эффективности технических и организационных мероприятий; оценки технологичности новых изделий и экономической эффективности технологических процессов; для решения ряда вопросов, связанных с ценообразованием, финансами предприятия и т. п.

Чтобы понять природу трудоемкости, откуда она берется, надо кое-что знать о производстве. Таблица 12.1 иллюстрирует последовательность действий в определении трудоемкости изготовления несложной детали в одном из цехов. Бывают детали сложные, к изготовлению которых привлекают работников нескольких цехов или производств. Например, заготовку отливают в литейном цехе, в механическом выполняют токарные, фрезерные, шлифовальные операции, потом деталь поступает в малярный цех, где ее покрывают соответствующими красками. В таком случае общая трудоемкость изготовления детали будет включать затраты времени литейщиков, станочников и маляров.

Так определяется технологическая трудоемкость T_t изготовления одной детали, всех других деталей, а также сборочных, монтажных, испытательных операций и процессов. В теории вместе с технологической различают трудоемкость обслуживающих процессов $T_{об}$, производственную T_p , трудоемкость управления T_y и полную $T_{пол}$.

Таблица 12.1

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ
ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ТРУДОЕМКОСТИ ИЗГОТОВЛЕНИЯ ДЕТАЛИ**

Задание	Исполнитель	Результат
1. Спроектировать деталь	Конструктор	Рабочие чертежи детали
2. Спроектировать технологию изготовления детали	Технолог	Технологический маршрут изготовления детали. Пооперационные технологические карты
3. Рассчитать нормы затрат времени на все технологические операции	Технолог	Норма основного (машинного) времени T_o
	Нормировщик	Норма поштучного времени $T_{шт}$ и поштучно-калькуляционного времени $T_{шк}$
4. Определить трудоемкость изготовления детали	Нормировщик (составляет нормативные затраты времени на все переходы и операции)	Трудоемкость изготовления детали T в норм.-час

Трудоемкость обслуживания включает затраты труда вспомогательных подразделений и работников, которые заняты обслуживанием основного производства. Производственная трудоемкость состоит из технологической и трудоемкости обслуживания:

$$T_p = T_t + T_{об}.$$

Трудоемкость управления включает затраты труда всего управленческого персонала: руководителей, профессионалов, специалистов и технических служащих.

Полная трудоемкость состоит из производственной и трудоемкости управления:

$$T_{\text{пол}} = T_{\text{п}} + T_{\text{у}} = T_{\text{т}} + T_{\text{об}} + T_{\text{у}}.$$

В практике планирования на предприятиях, как правило, стараются точно рассчитать технологическую трудоемкость, чтобы на основе этого показателя планировать численность основных рабочих-сдельщиков нормативным методом.

Более или менее точно определить полную трудоемкость продукции и все ее составляющие можно лишь на предприятии, которое вырабатывает монопродукт, например, на угольной шахте или в карьере, где добывают железную руду. Подавляющее большинство предприятий вырабатывает широкий ассортимент продукции. В таких условиях установить полную трудоемкость каждого отдельного продукта возможно, но нет практического смысла в связи со сложными расчетами, вместо этого ограничиваются определением технологической трудоемкости продукции на каждое отдельное изделие и в целом на производственную программу.

В зависимости от метода определения различают трудоемкость нормированную, плановую, фактическую.

Нормированная трудоемкость рассчитывается по действующим нормам затрат рабочего времени на изготовление продукции во всех производственных подразделениях предприятия.

Плановая трудоемкость рассчитывается на будущий плановый период на базе нормированной с учетом прогнозируемых изменений в объемах и в номенклатуре продукции, внедрения более производительной техники, повышения квалификации работников, изменения уровня выполнения норм и т. п.

Фактическая трудоемкость определяется на основе табельного учета отработанного времени в человеко-часах. Нормированную и плановую трудоемкость вычисляют в нормо-часах затрат труда.

Субъектами определения, учета и планирования трудоемкости являются нормировщики в цехах и соответствующий сектор в отделе организации труда и заработной платы. Они ведут учет действующих норм затрат труда и ведомости трудоемкости по видам продукции и профессиям рабочих в разрезе участков, цехов, производств и по предприятию в целом.

Планирование трудоемкости состоит в расчетах ее плановой величины на следующий плановый период с учетом запланированных изменений в объемах и в структуре производственной программы и условиях производства.

В табл. 12.2 приведен перечень возможных изменений, которые могут влиять на объем и структуру трудоемкости.

Таблица 12.2

**ПЕРЕЧЕНЬ ВОЗМОЖНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОИЗВОДСТВЕ,
КОТОРЫЕ МОГУТ ВЛИЯТЬ НА ТРУДОЕМКОСТЬ ПРОДУКЦИИ¹**

Шифр	Фактор
1.1.	1. Конструктивные изменения
1.2.	Изменения в рабочих чертежах деталей
1.3.	Замена части деталей машин более совершенными и технологичными
1.4.	Изменение состава узлов, других сборочных единиц
	Унификация узлов и деталей

¹ Нормування праці : підручник / [Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М., Колот А. М., Чернов В. І.] ; за ред. В. М. Данюка і В. М. Абрамова. — К., 1995. — С. 184-185.

Шифр	Фактор
2.	Технологические изменения
2.1.	Механизация и автоматизация технологических процессов
2.2.	Внедрение нового оборудования
2.3.	Модернизация оборудования
2.4.	Модернизация и обновление оборудования и инструмента
2.5.	Корректировка технологии
2.6.	Изменение технологических маршрутов
3.	Совершенствование организации производства и труда
3.1.	Организация поточного производства
3.2.	Развитие бригадной формы организации труда
3.3.	Улучшение организации и обслуживания рабочих мест
3.4.	Организация многостаночного обслуживания
3.5.	Совмещение профессий
3.6.	Совершенствование оперативного планирования производства
3.7.	Проведение мероприятий по повышению коэффициента сменности и загрузки оборудования
3.8.	Замена опытно-статистических норм технически обоснованными
4.	Изменение системы кооперации
4.1.	Замена покупных деталей, узлов и полуфабрикатов деталями, узлами и полуфабрикатами собственного производства
4.2.	Замена деталей, узлов и полуфабрикатов собственного производства покупными
5.	Внедрение технически обоснованных норм
6.	Пересмотр устаревших и ошибочно установленных норм

Рассмотрим типичный для машиностроения пример уменьшения трудоемкости изготовления детали благодаря улучшению технологии производства.

Пример

Деталь № 21.372 «Обойма» длительное время изготавливали с толстолистовой стали по такой технологии:

- разметка контура заготовки на стальном листе;
- вырезание заготовки газовым резаком;
- нагревание заготовки до $t = 1200^{\circ}\text{C}$ в электропечи;
- изгибание заготовки в трубку под молотом;
- охлаждение заготовки;
- заваривание продольного шва;
- зачистка шва;
- обработка заготовки до нужных размеров на токарном станке.

В соответствии с планом организационно-технических мероприятий на IV кв. года изменили технологический маршрут изготовления заготовки для детали № 21.372 «Обойма». С 1 января заготовку начали отливать в сталелитейном цехе с использованием метода машинной формовки. Операция обработки заготовки на токарном станке сохранилась.

Отпала необходимость в следующих операциях: разметка, вырезание, нагревание, изгибание, охлаждение, сварка и зачистка шва. Вместе с тем появились операции литейного производства: формовка, заливка жидкого металла, охлаждение, выбивка отливок и их зачистка.

Благодаря изменению технологии общие затраты рабочего времени на одну деталь уменьшились на 37,5 мин. Годовой план производства детали составляет 850 шт. Годовой объем уменьшения трудоемкости будет составлять:

$$850 \cdot 37,5_{\text{мин}} = \frac{31875_{\text{мин}}}{60} = 531,25_{\text{норм.-час}}$$

Расчеты, приведенные в примере, выполняют экономисты предприятий относительно других факторов, если они реально будут задействованы.

Плановая технологическая трудоемкость может увеличиваться, если предприятие увеличивает объемы производства той же продукции или снимает с производства устаревшие изделия и переходит на новые, более усовершенствованные, но более сложные в изготовлении.

Главное в управлении трудоемкостью — тщательно рассчитывать нормы затрат времени, нормы выработки и обслуживания, нормированные задания, нормы численности. Своевременно пересматривать устаревшие и ошибочно установленные нормы. Крайне важно вести точный учет трудоемкости, если происходят изменения в нормах труда, немедленно корректировать показатели трудоемкости.

Если на предприятии используются информационные технологии для нормирования труда, то несложно получать точную информацию о нормированной трудоемкости в любое время.

12.3. Планирование численности персонала

Планирование численности персонала состоит в определении на плановый период количества работников разных категорий, нужных для реализации производственной программы и достижения стратегических целей организации.

Структура персонала многогранна и может рассматриваться через призму его социально-трудовых признаков: профессионального, квалификационного, статусного, гендерного, возрастного и др. Для обеспечения рационального разделения и кооперации труда важными являются пропорции в профессиональной и квалификационной структуре персонала. Условие пропорциональности состоит в том, что соотношение численности работников разных профессий и квалификаций должно быть таким же, как и соотношение трудоемкости работ и функций, которые они должны выполнять. Если, например, трудоемкость токарных работ вдвое больше трудоемкости фрезерных, то и соотношение между количеством необходимых токарей и фрезеровщиков должно быть таким же.

В границах каждого вида работ следует придерживаться аналогичного условия пропорциональности в квалификационной структуре. Если, например, доля токарных работ третьего квалификационного разряда в их общей трудоемкости составляет 30 %, то такой же должна быть часть токарей соответствующего квалификационного уровня.

Несоблюдение условия пропорциональности в профессионально-квалификационной структуре персонала провоцирует потери или непроизводительные затраты рабочего времени работников высшей квалификации и некачественное выполнение работ работниками низшей квалификации.

В условиях конкуренции предприятия вынуждены быстро адаптироваться к конъюнктурным изменениям на рынке товаров и услуг — изменять и обновлять ассортиментный портфель. В связи с этим изменяется структура трудоемкости продукции, которая требует адекватных изменений профессионально-квалификационной структуры персонала — в особенности основных рабочих, чтобы не допустить чрезмерных потерь и непроизводительных затрат рабочего времени и обеспечить надлежащий уровень качества продукции. Диспропорции в структуре персонала могут возникать также в связи с внутренними изменениями в организации — с внедрением новых технологий и организационных ноу-хау, с механизацией и автоматизацией отдельных работ и операций и т. п.

Устранение диспропорций в структуре персонала путем увольнения «лишних» работников и найма «нужных» нежелательно в социально-экономическом смысле и сложно, учитывая законодательные нормы в отношении увольнения наемных работников. Лучший способ предотвращения и устранения структурных диспропорций — повышение профессиональной гибкости персонала на базе освоения новых и смежных профессий или специальностей. Для этого на предприятиях создаются соответствующие организационно-технические условия и применяется специальное стимулирование работников.

Чтобы рассчитать необходимую численность персонала на плановый период $Ч_{пл}$, следует знать имеющееся количество людей на начало планового периода $К_n$, сколько людей освободится за плановый период по разным причинам $Ч_з$ и сколько людей надо дополнительно нанять $Ч_д$:

$$Ч_{пл} = К_n - Ч_з + Ч_д.$$

Количество работников, которые будут уволены в плановом периоде, можно определить с приемлемой погрешностью на основе экстраполяции фактических данных за предшествующие три года, если не предусмотрены коренные изменения в организации и на рынке труда.

При известном количестве работников на начало планового периода и расчетного количества тех, кто будут уволены, проблематичным остается установление общей потребности в работниках разных категорий, после чего можно достаточно просто определить по приведенным уравнениям потребности в дополнительном найме.

Методы планирования численности работников. В зависимости от масштабов и типа производства, категорий работников, имеющейся нормативной базы и в связи с другими обстоятельствами применяются разные методы и приемы выполнения плановых расчетов. К основным методам относятся *балансовые*, которые условно можно разделить на две группы: *нормативно-балансовые*, основанные на использовании норм и нормативов труда; *балансовые опытно-статистические*, основанные на статистических данных предприятия за минувшие периоды. Кроме указанных также применяются и другие — *специальные методы планирования* численности работников определенных категорий.

В отечественной практике планирования численности работников чаще всего используются именно нормативно-балансовые методы. От других подходов они отличаются простотой, доступностью информации для расчетов, обеспечивают приемлемую точность результатов.

Общей основой нормативно-балансовых методов, на базе которых определяются плановые затраты труда, являются *нормы времени* (или выработки); *нормы обслуживания* рабочих мест основными и вспомогательными рабочими; *нормы управляемости* для руководителей разных уровней управления.

В соответствии с указанными нормами применяются такие нормативно-балансовые методы плановых расчетов численности работников: по плановой трудоемкости работ и операций; по нормам обслуживания; по нормам управляемости.

В общей численности персонала промышленных предприятий больше всего рабочих (80-85 %). Поэтому в первую очередь экономисты определяют необходимую плановую численность рабочих и стараются это сделать как можно точнее.

Излишек рабочих приведет к неполной загрузке рабочих мест и лишним затратам заработной платы. Недостаток рабочих может обернуться, по меньшей мере, введением сверхурочных работ с соответствующей денежной компенсацией, что также нежелательно.

Традиционно в Украине до 50 % рабочих трудятся по сдельной форме оплаты труда и, соответственно, имеют технически обоснованные нормы затрат рабочего времени на выполняемые трудовые операции. Плановую численность рабочих-сдельщиков устанавливают по нормированной трудоемкости.

Часть рабочих занята обслуживанием рабочих мест, оборудования, помещений и других объектов, для чего существуют соответствующие нормы обслуживания. Это наладчики технологического оборудования, дежурные электрики, механики, слесари, распределители работ, уборщики, дворники и т. п. Плановое количество этой категории рабочих определяют по нормам обслуживания.

Также существует незначительный процент рабочих, которым нет смысла устанавливать ни нормы затрат времени, ни нормы обслуживания: машинисты подъемных кранов, водители внутреннего транспорта, охранники, пожарники, лифтеры. Плановую численность таких работников определяют в зависимости от количества рабочих мест и коэффициента сменности.

Относительно рабочих определяют два вида плановой численности: явочную и списочную. Явочная численность должна обеспечивать выполнение трудовых обязанностей на рабочих местах на протяжении запланированной продолжительности рабочего времени. Иными словами, это минимально необходимое количество рабочих, которые обязательно должны быть на соответствующих рабочих местах и выполнять производственные задания.

Но рабочий — не машина. Он хочет пойти в отпуск для отдыха и оздоровления, может заболеть, по уважительной причине может взять отпуск на один-два дня без оплаты и т. п. Чтобы производство не останавливалось, для замены отсутствующих рабочих заранее предусматривают соответствующий резерв рабочей силы, которую вместе с явочным количеством работников называют списочной численностью.

Плановую явочную численность рабочих-сдельщиков $Ч_{\text{рся}}$ рассчитывают по формуле

$$Ч_{\text{рся}} = \frac{\sum T}{\Phi_{\text{пл}} \cdot K_{\text{н}}}$$

где $\sum T$ — суммарная нормированная трудоемкость сдельных работ на плановый период, норм.-час.;

$\Phi_{\text{пл}}$ — полезный плановый фонд рабочего времени одного рабочего, час.;

$K_{\text{н}}$ — коэффициент, учитывающий средний уровень выполнения норм затрат времени.

Учет суммарной трудоемкости продукции и ее изменений ведет сектор нормирования труда.

Полезный плановый фонд рабочего времени рассчитывает экономист по труду, для этого он составляет баланс рабочего времени (табл. 12.3). Неявки и потери рабочего времени по пп. 6-9 определяют как средние величины за предшествующие три года.

Таблица 12.3

**ПРИМЕР БАЛАНСА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ
ОДНОГО РАБОТНИКА НА 2011 г.**

№ п/п	Показатели баланса	Значение показателей
1	Календарный фонд времени, дн.	365
2	Количество выходных дней при пятидневной рабочей неделе	105
3	Количество праздничных и нерабочих дней	10
4	Количество рабочих дней (номинальный фонд времени)	250
5	Средняя продолжительность отпуска, раб. дн.	20
6	Неявки по болезни, раб. дн.	9
7	Потери рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины, раб. дн.	0,8
8	Неявки в связи с выполнением государственных обязанностей, раб. дн.	1,2
9	Другие неявки с разрешения администрации	1
10	Полезный плановый фонд рабочего времени одного работника, дн. [п. 4 – (п. 5. + п. 6 + п. 7 + п. 8 + п. 9)]	218
11	Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,86
12	Полезный (плановый) фонд рабочего времени одного работника, ч	1713,5

Учет среднего уровня выполнения норм по профессиям рабочих и подразделениям ведут нормировщики в цехах. На предприятии информацией об уровне выполнения норм располагает сектор нормирования труда.

$$K_{\text{н}} = \frac{T_{\text{норм}}}{T_{\text{факт}}},$$

где $T_{\text{норм}}$ — нормированное время изготовления определенного объема продукции, норм.-час.;

$T_{\text{факт}}$ — фактически затраченное время на изготовление такого же объема продукции, час.

Плановую списочную численность рабочих-сдельщиков $\text{Ч}_{\text{рсс}}$ рассчитывают по формуле

$$\text{Ч}_{\text{рсс}} = \frac{\sum T}{\Phi_{\text{пл}} \cdot K_{\text{н}}} \cdot K_{\text{о}} = \text{Ч}_{\text{рся}} \cdot K_{\text{о}},$$

где $K_{\text{о}}$ — коэффициент превышения списочной численности над явочной:

$$K_{\text{о}} = \frac{\Phi_{\text{н}}}{\Phi_{\text{пл}}},$$

где $\Phi_{\text{н}}$ — номинальный фонд рабочего времени, то есть время функционирования производственных подразделений, час.

Пример

Пользуясь данными табл. 12.3, определим коэффициент превышения списочной численности над явочной:

$$K_{\text{о}} = \frac{\Phi_{\text{н}}}{\Phi_{\text{пл}}} = \frac{250}{218} = 1,147$$

Это означает, что при таком балансе рабочего времени списочная численность рабочих-сдельщиков должна быть больше явочной на 14,7 %.

Цех по плану должен изготовить изделия:

А — 400 шт. с трудоемкостью 53 норм.-час. каждое;

Б — 2700 шт. с трудоемкостью 18 норм.-час. каждое;

В — 3600 шт. с трудоемкостью 26,8 норм.-час. каждое.

Кроме того, по плану изготовления запаса деталей и полуфабрикатов (незавершенное производство) цех получил лимит трудоемкости в 2300 норм.-час. Средний коэффициент выполнения норм $K_{\text{н}} = 1,32$.

На основании приведенной информации рассчитываем плановую явочную $\text{Ч}_{\text{рся}}$ и списочную $\text{Ч}_{\text{рсс}}$ численность рабочих-сдельщиков:

$$\begin{aligned} \text{Ч}_{\text{рся}} &= \frac{\sum T}{\Phi_{\text{пл}} \cdot K_{\text{н}}} = \frac{400 \cdot 53 + 2700 \cdot 18 + 3600 \cdot 26,8 + 2300}{1713,5 \cdot 1,32} = \\ &= \frac{21200 + 48600 + 96480 + 2300}{2261,8} = \frac{168580}{2261,8} = 74,5 \approx 75 \text{ чел.} \end{aligned}$$

$$\text{Ч}_{\text{рсс}} = \text{Ч}_{\text{рся}} \cdot K_{\text{о}} = 75 \cdot 1,147 = 86 \text{ чел.}$$

Списочную численность вспомогательного персонала $\text{Ч}_{\text{вс}}$ при наличии норм обслуживания рассчитывают по формуле

$$\text{Ч}_{\text{вс}} = \frac{O \cdot K_{\text{с}}}{H_{\text{об}}} \cdot K_{\text{о}}$$

где O — количество объектов, подлежащих обслуживанию;

$H_{об}$ — норма обслуживания объектов на одного рабочего за рабочий день;

K_c — коэффициент сменности работы вспомогательного персонала.

Пример

Цех получил 35 единиц технологического оборудования, наладку которого осуществляют наладчики. Норма обслуживания на одного наладчика составляет 15 ед. за смену. В первую смену функционируют в среднем 32 станка, во вторую — 20, в третью — 15.

Рассчитаем коэффициент сменности по формуле

$$K_c = \frac{32 + 20 + 15}{32} = 2,1.$$

Таким образом, списочная численность наладчиков будет составлять

$$Ч_{вс} = \frac{O \cdot K_c}{H_{об}} \cdot K_o = \frac{32 \cdot 2,1}{15} \cdot 1,147 = 5,14 \approx 5 \text{ чел.}$$

Списочную численность вспомогательных рабочих, не имеющих норм обслуживания $Ч'_{вс}$, рассчитывают исходя из количества рабочих мест, которые функционируют $N_{рм}$, и коэффициента сменности.

$$Ч'_{вс} = N_{рм} \cdot K_c \cdot K_o.$$

Пример

Металлургический цех работает в непрерывном режиме, то есть 24 часа в сутки без выходных. В цехе работают 4 мостовых крана, каждый из которых обслуживается одним машинистом.

Номинальный фонд рабочего времени $\Phi_n = 340$ дн.; полезный фонд рабочего времени $\Phi_{пл} = 210$ дн.; коэффициент сменности $K_c = 4$; коэффициент

превышения списочной численности над явочной $K_o = \frac{\Phi_n}{\Phi_{пл}} = \frac{340}{210} = 1,62$.

Списочная численность машинистов будет равняться

$$Ч'_{вс} = N_{рм} \cdot K_c \cdot K_o = 4 \cdot 4 \cdot 1,62 = 26 \text{ чел.}$$

По *нормам управляемости* определяют численность руководителей линейных и функциональных подразделений. Нормой управляемости является регламентированное количество подчиненных, которыми может непосредственно и эффективно управлять один руководитель. Так, в зависимости от сложности трудовых процессов нормой управляемости для мастера участка (низового звена производства) является 20-30 рабочих; для старшего мастера — 3-5 мастеров. «Вилка» 3-5 подчиненных практикуется как норма также и в инженерно-технических и экономических службах предприятия. Например, при наличии 3-5 технологов вводится должность начальника бюро (или руководителя группы), при двух и более бюро — начальника отдела.

Если известны нормы затрат времени на повторяющиеся процедуры, которые систематически выполняют технические служащие и некоторые специалисты функциональных подразделений, то для планирования численности таких категорий персонала Ч_0 можно использовать упрощенную формулу Розенкранца:

$$\text{Ч}_0 = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{\Phi_{\text{пл}}} \cdot K_{\text{п}},$$

где n — количество видов управленческих функций, выполняемых определенной группой работников;

m_i — среднее количество процедур i -го вида за плановый период;

t_i — время, необходимое для выполнения одной процедуры, час;

$K_{\text{п}}$ — поправочный коэффициент, учитывающий дополнительные затраты рабочего времени:

$$K_{\text{п}} = K_0 \cdot K_{\text{в}} \cdot K_{\text{нр}},$$

где K_0 — коэффициент превышения списочной численности над явочной;

$K_{\text{в}}$ — коэффициент, учитывающий время на отдых;

$K_{\text{нр}}$ — коэффициент, учитывающий дополнительные, нерегулярные работы.

Балансовые опытно-статистические методы планирования численности персонала разных категорий применяются в условиях, когда невозможно воспользоваться нормативно-балансовыми: отсутствуют необходимые нормы труда, высокий уровень неопределенности спроса на продукцию разных видов. Такие обстоятельства особенно характерны для малых и средних предприятий единичного и мелкосерийного производства.

Следует также отметить, что во время спада промышленного производства (1990-е годы) на многих средних и крупных предприятиях нормированию труда не уделялось никакого внимания. Из-за отсутствия хорошей нормативной базы стали пользоваться методами приблизительных (ориентировочных) плановых расчетов, которые по содержанию являются опытно-статистическими. Наиболее распространенным среди них является метод планового корректирования фактической численности работников Ч_ϕ в зависимости от уменьшения или увеличения трудоемкости работ (или управленческих функций) по формуле

$$\text{Ч}_\phi = \text{Ч}_0 \pm \frac{\Delta T}{\Phi_{\text{пл}}},$$

где Ч_0 — численность работников в отчетном периоде;

ΔT — увеличение или уменьшение трудоемкости работ в плановом периоде по сравнению с отчетным.

Основной недостаток такого планирования состоит в том, что базовая величина Ч_0 может быть ошибочной, необъективной. Если, например, в базовом периоде численность рабочих-сварщиков была завышена относительно реальной потребности, то такое несоответствие будет перенесено и на плановый период.

Общая численность производственного персонала и отдельных его категорий может планироваться также с использованием статистического тренда объемов производства (чистой или условно-чистой продукции) и производительности труда по формуле

$$\mathcal{C}_o = \mathcal{C}_6 \cdot \frac{I_q}{I_p},$$

где I_q , I_p — индексы увеличения (уменьшения) объемов чистой или условно-чистой продукции I_q и производительности труда I_p относительно отчетного периода. Эти индексы определяются на базе соответствующих трендов по статистическим (отчетным) данным минувших периодов.

Пример

Если в отчетном году объемы чистой продукции ежеквартально увеличивались на 5 % [$I_q = 1,05$], а производительности труда — на 2 % [$I_p = 1,02$], то численность работников в плановом периоде должна увеличиться на 3 % [$1,05/1,02 = 1,03$].

Основные рабочие составляют наибольшую часть производственного персонала. Поэтому ввиду отсутствия надлежащей нормативной базы для планирования численности работников других категорий (вспомогательный персонал, руководители, профессионалы, специалисты, служащие) часто применяют **метод укрупненных расчетов**, используя фактические соотношения в структуре персонала отчетного периода, то есть пропорционально изменению плановой численности основных рабочих.

Пример

В отчетном периоде количество слесарей-ремонтников равнялось 10 % от численности основных рабочих. Если по нормативно-балансовым методам численность основных рабочих предполагается увеличить со 100 до 120 чел., то численность слесарей будет составлять 12 чел. [$120 \cdot 10/100$].

При таком способе планирования существует угроза перенесения с отчетного периода на перспективу фактических недостатков (перекосов) в структуре персонала.

Кроме изложенных выше методов есть и другие, которые можно считать специальными: *бюджетно-балансовый, эконометрического и эвристического моделирования численности персонала*.

Сущность бюджетно-балансового метода заключается в планировании общей численности работников, опираясь на финансовые возможности предприятия в плановом периоде. Если известны плановые затраты на рабочую силу и «стоимость» работника на реальном рынке труда, то численность персонала $\mathcal{C}$ можем рассчитать по следующему балансовому уравнению:

$$B_n \cdot \mathcal{C} = \alpha Q_{\text{ч}},$$

где B_n — ожидаемая стоимость работника на рынке труда (средняя зарплата и прочие затраты) в плановом периоде, грн/чел.; $\mathcal{C}$ — финансово допустимая чис-

ленность персонала в плановом периоде, чел.; $Q_{\text{ч}}$ — плановые объемы чистой продукции, грн; α — нормативная доля затрат на рабочую силу в добавленной стоимости, которая может устанавливаться как среднестатистическая величина или по результатам переговоров во время заключения коллективного договора.

Экономико-математическое моделирование потребности в работниках отдельных категорий может быть: аналитико-информационным в форме корреляционно-регрессионных моделей или оптимизационным, благодаря которому определяется оптимальная численность персонала по избранному критерию.

Корреляционные модели широко применяли в советские времена для расчета численности административно-управленческого и инженерно-технического персонала. Например, по фактическим данным ряда предприятий одной отрасли можно определить корреляционную зависимость численности управленческого персонала от некоторых независимых переменных — количества рабочих X_1 , количества наименований X_2 и сложности продукции X_3 и т. п. Такие модели разрабатывались научно-исследовательскими институтами и лабораториями, что сдерживало их широкое применение.

Корреляционная модель по содержанию является формально-математическим отображением реальности, которая может быть неэффективной, и даже с существенными недостатками. Такие зависимости можно использовать не как нормы, а как информационную базу (подсказку) для принятия обоснованного решения с учетом особенностей конкретного предприятия.

Оптимизационное моделирование численности и структуры персонала является важным и теоретически возможным, однако оно не получило надлежащего распространения в отечественной практике из-за сложности и отсутствия опыта применения.

12.4. Планирование производительности труда

Рост производительности труда является источником и главным фактором формирования прибыли предприятия и трудовых доходов работников. Если в Украине выработка ВВП на душу населения в 6-8 раз меньше, чем в развитых странах, то такое же приблизительно и соотношение среднедушевых доходов.

В анализе и планировании трудовой деятельности используются несколько показателей производительности труда персонала. Чаще всего они определяются отношением объемов продукции O к затратам труда T , или обратной величиной — затратами труда на единицу продукции. В первом варианте будем иметь показатель выработки продукции, а во втором — показатель трудоемкости единицы продукции. Оба эти показателя характеризуют динамику производительности труда. В зависимости от того, как измеряются объемы продукции и затраты труда, указанное абстрактное соотношение трансформируется в конкретные показатели (табл. 12.4).

Объемы продукции O могут измеряться в денежных, трудовых, натуральных или условно-натуральных единицах. Измерение в денежных единицах имеет ряд преимуществ. Во-первых, это универсальный критерий разных видов продукции; во-вторых, в стоимости продукции отображается, кроме количества,

ее качество; в-третьих, стоимость продукции служит основой для оценки и планирования финансовых результатов деятельности предприятия. Однако недостатком такого критерия является то, что под влиянием инфляции (реже — дефляции) изменяется стоимость денежной единицы. Это в значительной мере устраняется, если в расчетах применяют сравнимые цены или индексы цен на аналогичную продукцию.

Стоимость, создаваемую работниками или коллективами отдельных подразделений организации, невозможно или очень сложно измерять в денежных единицах, поскольку их продукция не продается и не оценивается на рынке товаров и услуг. Поэтому для расчета показателей индивидуальной и групповой производительности труда применяют трудовые и натуральные единицы измерения выполненных и плановых работ по установленным нормам труда.

Таблица 12.4

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Название показателя	Единица измерения	Формула	Обозначение
1. Выработка продукции: — на одного работника — на 1 чел.-час. затрат рабочего времени — на 1 грн зарплаты (или затрат на персонал)	$\frac{\text{грн}}{\text{чел}}$; тыс. $\frac{\text{грн}}{\text{чел}}$ $\frac{\text{грн}}{\text{чел} \cdot \text{час}}$ $\frac{\text{грн}}{\text{грн}}$	$B = \frac{O}{Ч}$ $B = \frac{O}{T}$ $B = \frac{O}{З_n}$	В — выработка О — объем продукции Ч — количество занятых работников Т — трудоемкость продукции или количество затраченного времени З _п — сумма зарплаты (затрат на персонал), начисленная работникам за выполненный объем работ
2. Выработка условно-чистой продукции (валовой добавленной стоимости): — на 1 работника; — на 1 чел.-час затрат — на 1 грн зарплаты (или затрат на персонал)	$\frac{\text{грн}}{\text{чел}}$; тыс. $\frac{\text{грн}}{\text{чел}}$ $\frac{\text{грн}}{\text{чел} \cdot \text{час}}$ $\frac{\text{грн}}{\text{грн}}$	$B = \frac{O_{\text{уч}}}{Ч}$ $B = \frac{O_{\text{уч}}}{T}$ $B = \frac{O_{\text{уч}}}{З_n}$	О _{уч} — объем условно-чистой продукции О _{уч} = О – М _с , где М _с — промежуточное потребление материально-энергетических ресурсов и услуг сторонних организаций
3. Выработка чистой продукции (добавленной стоимости): — на одного работника; — на один чел.-час. затрат рабочего времени; — на 1 грн зарплаты (или затрат на персонал)	$\frac{\text{грн}}{\text{чел}}$ $\frac{\text{грн}}{\text{чел} \cdot \text{час}}$ $\frac{\text{грн}}{\text{грн}}$	$B = \frac{O_{\text{ч}}}{Ч}$ $B = \frac{O_{\text{ч}}}{T}$ $B = \frac{O_{\text{ч}}}{З_n}$	О _ч — объем чистой продукции (добавленной стоимости); О _ч = О – М _с – К _с , где К _с — потребление капитала (износ основных средств)

Затраты труда. Объективность показателя производительности зависит также от способа измерения затрат труда. С теоретической точки зрения более совершенным критерием затрат труда являются затраты на персонал или их основная составляющая — заработная плата персонала, так как они отображают и количество, и качество затраченного труда. Однако если заработная плата «подскочила» по решению органов власти, денежное измерение затрат труда может искажать

динамику реальной производительности. При таких обстоятельствах преимущество отдадут показателям затрат труда в натуральном измерении — в виде численности персонала и трудоемкости продукции. Сравнивая динамику (индексы) выработки чистой или условно-чистой продукции на 1 работника и на 1 чел.-час затрат рабочего времени, можно оценить влияние на производительность труда внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени.

Показатели производительности труда персонала в денежном измерении. Для вычисления таких показателей, независимо от способа измерения затрат труда, в числителе могут использоваться такие величины объемов продукции: валовый выпуск, чистая продукция, условно-чистая продукция.

В отечественной литературе часто упоминается унаследованный с советских времен показатель «выработка товарной или валовой продукции» в оптовых ценах производителя, выпуск продукции на единицу затрат труда — на 1 работника или на 1 чел.-час. рабочего времени. Такое измерение объемов продукции в анализе и планировании может существенным образом исказить реальное состояние и динамику производительности труда, поскольку в структуре цены может в несколько раз отличаться доля прошлого труда — стоимости израсходованных сырья, материалов, энергии и других материальных затрат, которые в совокупности называются промежуточным потреблением. Кроме того, в составе цены может существенно отличаться потребление капитала (износ основных средств), что также является отображением прошлого труда и не может считаться результатом текущей деятельности персонала организации.

Очевидно, что реальным результатом труда является только вновь созданная, добавленная стоимость, или, другими словами, — чистая продукция. Для расчета реальных результатов труда (числителя производительности) необходимо из выпуска продукции стоимость прошлого труда — потребление материальных ресурсов и основного капитала. При таких условиях показателем производительности труда является выработка чистой продукции (добавленной стоимости) на единицу затрат труда, которая определяется по такой развернутой формуле:

$$B = \frac{O_{\text{ч}}}{\text{Ч}} = \frac{O - M_{\text{с}} - K_{\text{с}}}{\text{Ч}},$$

где O — выпуск продукции в ценах реализации, грн;

$M_{\text{с}}$ — промежуточное потребление приобретенных материально-энергетических ресурсов, а также стоимость нематериальных услуг сторонних организаций;

$K_{\text{с}}$ — потребленный капитал (износ основных средств), грн.

При исчислении добавленной стоимости иногда возникают трудности практического характера, связанные с изъятием потребленного капитала. В частности, в анализе и планировании производительности труда по отдельным видам деятельности и продукции сложно выделить соответствующую долю износа основных средств — амортизацию, которая принадлежит к косвенным затратам. Поэтому вместо объемов чистой продукции можно использовать в расчетах объемы условно-чистой продукции, которая является отображением валовой добавленной стоимости, то есть несвободной от потребленного капитала. Темпы выработки условно-чистой продукции объективно отображают динамику

производительности труда, если значительно не изменяется соотношение между затратами труда и капитала в результате внедрения новых технологий, механизации ручного труда и других коренных изменений в организации.

Итак, основным критерием принятия плановых решений в системе управления персоналом является рост выработки чистой или, по крайней мере, условно-чистой продукции на единицу затрат труда.

Для повышения производительности труда разрабатывают соответствующие программы и плановые мероприятия. **Программа** — это совокупность тесно связанных мероприятий, которая разрабатывается на основе избранной стратегии. По времени реализации она может быть средне- или долгосрочной, а отдельные мероприятия планируются и уточняются на краткосрочные периоды (месяц, квартал, год).

Для разработки программы руководство организации может избрать одну из таких альтернатив стратегии повышения производительности:

- увеличение продукции ($O \rightarrow \max$) и уменьшение затрат труда ($T \rightarrow \min$);
- увеличение продукции ($O \rightarrow \max$) при незначительных изменениях затрат труда ($T = \text{const}$);
- увеличение продукции более быстрыми темпами, чем рост затрат труда;
- объемы продукции существенно не изменяются, а затраты труда уменьшаются;
- объемы продукции уменьшаются медленнее, чем затраты труда.

В отечественной литературе и в советской практике планирования производительности основное внимание уделялось уменьшению затрат труда, условному или фактическому сокращению численности работников. Соответственно все организационно-технические мероприятия плана по производительности труда были направлены на сокращение затрат труда¹.

В современном менеджменте и зарубежной практике доминирует стратегия увеличения количества и в особенности качества продукции и своевременности ее поступления к потребителям. Такая политика особенно актуальна в Украине, поскольку при ее реализации повышается уровень занятости населения и устраняется угроза сокращения работников, что существенно влияет на психологический климат в организации.

Для повышения производительности труда разрабатывают программы и плановые мероприятия по следующим основным направлениям:

- совершенствование ассортиментного портфеля, пополнение его новыми видами продукции;
- оптимизация производственной программы по критерию производительности;
- повышение качества и своевременная поставка продукции;
- расширение и освоение новых рынков сбыта;
- внедрение новых технологий и устранение диспропорций в производственных мощностях организации.

В условиях инвестиционного дефицита, высоких ставок кредитования избирается направление интенсификации использования имеющихся ресурсов пре-

¹ Методы расчетов экономии затрат труда по различным факторам детально раскрыты в: Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 586-599.

жде всего благодаря оптимизации производственной программы, повышению качества продукции и обслуживания клиентов. Целью структурных изменений ассортиментного портфеля является увеличение доли тех видов продукции, в производстве которых достигается наиболее высокая производительность труда.

Благодаря оптимизации производственной программы, как правило, уменьшаются, но не устраняются полностью узкие места в производственных мощностях — участки с наименьшими производственными возможностями, которые ограничивают увеличение объемов продукции. Для расшивки узких мест в большинстве случаев не требуются большие инвестиции.

Пример

Пропускная способность участка сварочных работ, где есть 4 рабочих места (сварочных аппарата), составляет 800 ед. продукции в месяц. Если дополнительно установить еще один сварочный аппарат, то пропускная способность участка увеличится на 25 % и общий выпуск продукции может вырасти с 800 до 1000 ед.

Расширять узкие места можно частично без инвестиций — благодаря плановым мероприятиям по совершенствованию организации труда и усилению мотивации работников на проблемных участках. С этой целью иногда вводят сдельно-прогрессивную оплату труда, которая мотивирует работников к уменьшению затрат времени и следовательно — к расшивке узкого места.

Все мероприятия и программы, независимо от того, в каком контексте стратегии и политики они планируются, должны быть конкретными и экономически обоснованными. Критерием эффективности плановых мероприятий является повышение производительности — выработки чистой (или условно-чистой) продукции на единицу труда. Очевидно, что в результате реализации мероприятий индекс продукции I_q должен опережать индекс затрат I_z , то есть должно сохраняться условие:

$$I_t = I_q / I_z > 1,0,$$

где I_t , I_q , I_z — индексы, соответственно, производительности труда, объемов продукции и затрат труда в плановом периоде.

12.5. Планирование социального развития организации

Задачи социального развития для современного общества были и остаются крайне важными. Успешное решение проблем социального развития служит четким и наглядным индикатором эффективности управления обществом. Благодаря достижению целей социального развития происходит рост благосостояния граждан и улучшение качества их жизни, а это положительно влияет на устойчивость общества и государства как большой социальной системы.

Развитие социальной среды является важным объектом управления организацией и персоналом. Основными целями управления социальным развитием организации являются:

— совершенствование социальной структуры персонала;

- улучшение условий труда;
- гуманизация труда;
- обеспечение социального страхования работников, соблюдение их прав и социальных гарантий;
- поддержание в коллективе здоровой нравственно-психологической атмосферы;
- удовлетворение жилищно-бытовых потребностей работников;
- организация оздоровления и отдыха работников;
- развитие социальной инфраструктуры организации.

Социальное развитие — это сложный социальный процесс, вследствие которого происходит переход социальной системы с одного качественно определенного состояния в другое, что отмечается широким разнообразием свойств и возможностей.

Планирование социального развития является действенным инструментом управления социальными изменениями в организации и может базироваться на тщательном анализе социальной среды, социальной структуры персонала, удовлетворенности работников уровнем и качеством социального обслуживания, состояния социальной инфраструктуры.

Хорошо, если мероприятия по социальному развитию организации разрабатываются одновременно с подготовкой проекта коллективного договора. В таком случае план социального развития получает статус части коллективного договора. Это поднимает значение плана социального развития, создает условия для тщательного контроля общественности и руководства за его выполнением в полном объеме.

Пример

На НКМЗ в тексте коллективного договора на 2010 г. есть глава 8 «Программа социальных гарантий», которая по сути заменяет план социального развития предприятия.

Среди задач программы, например, есть такие:

- восстановление рекреационных объектов (баз отдыха и пансионатов);
- предоставление работникам путевок в санатории, пансионаты и на базы отдыха за счет средств социального страхования и профсоюзного бюджета;
- оздоровление в летний период детей работников предприятия на льготных условиях;
- приобретение современного медицинского оборудования и медикаментов для медико-санитарной части предприятия;
- создание на заводе пяти стоматологических кабинетов для бесплатного обслуживания работников;
- организация подвоза инвалидов II группы на работу и с работы заводским автобусом и др.

Обеспечение социальных интересов и потребностей работников, поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе вместе с развитием корпоративной культуры и социального партнерства способствуют сплоченности работников разных функциональных категорий, разного должностного статуса, воспитанию фирменного патриотизма, играют роль мощного мотиватора активного трудового поведения.

Чтобы это стало реальностью, социальным развитием организации надо эффективно управлять, следовательно, нужен соответствующий значению социального благополучия субъект управления.

В составе службы персонала в идеале может существовать специальное подразделение — сектор или группа социального развития. Это подразделение, как и следует, должно иметь утвержденное положение, перспективный и текущие планы работ.

Основными задачами службы социального развития являются¹:

- изучение и анализ зарубежного опыта в этом деле;
- использование социальных и гуманитарных технологий для целей гуманизации труда и разностороннего развития личности;
- соблюдение социальных норм и стандартов, установленных государством и трудовым коллективом;
- разработка и реализация мероприятий по развитию и укреплению социального партнерства;
- прогнозирование и планирование социального развития;
- контроль за практической реализацией запланированных социальных мероприятий и информирование коллектива об изменениях в социальной среде.

План социального развития организации представляет собой официальный документ, содержащий перечень мероприятий, показатели необходимых для выполнения материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сроки реализации мероприятий, фамилии и должности ответственных лиц. В табл. 12.5 приведен примерный план социального развития промышленного предприятия.

Таблица 12.5

**ПЛАН СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ КОНДИТЕРСКОЙ
ФАБРИКИ НА 2012 г. (фрагмент)**

Мероприятия	Требуемые ресурсы (затраты)	Срок выполнения	Исполнители
1. Провести социологические исследования причин чрезмерной текучести кадров	12 тыс. грн	Январь-февраль	Подрядчик — консалтинговая фирма
2. Провести анализ эффективности текущего премирования рабочих основного производства	Текущие затраты производства	I кв.	Менеджер по персоналу, экономист по труду
3. Изучить опыт ведущих предприятий региона в отношении эффективности формирования и применения социального пакета	Текущие затраты производства	II кв.	Главный экономист, главный бухгалтер, экономист по труду
4. Выполнить капитальный ремонт пищеблока фабрики	350 тыс. грн	Июнь-август	Ремонтно-строительная группа
5. Разработать план мероприятий по празднованию 125-летия фабрики	Текущие затраты производства	До 1 сентября	Главный инженер, главный экономист, главный бухгалтер

¹ Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2007. — С. 407-409.

Эффективность планирования социального развития организации, как и планирования производства, зависит в основном от того, насколько квалифицированно составлены планы, как они обоснованы, как обеспечены ресурсами, как организован контроль за их выполнением.

12.6. Планирование затрат на персонал

В связи с внедрением в Украине международных стандартов и освоением рыночной терминологии появились новые термины и понятия, в том числе близкие по смыслу «затраты на рабочую силу» — в статистике труда, и «затраты на персонал» — в управлении персоналом.

Статистическое понятие «затраты на рабочую силу» сформулировано в Резолюции XI Международной конференции статистиков труда (1966): к ним принадлежат затраты, которые несет работодатель в связи с наймом и содержанием рабочей силы.

В соответствии с Резолюцией разработана Международная стандартная классификация затрат на рабочую силу и аналогичные национальные классификации (табл. 12.6).

Таблица 12.6

КЛАССИФИКАЦИИ ЗАТРАТ НА РАБОЧУЮ СИЛУ

Международная	Национальная (в Украине) ¹
1. Прямая заработная плата	1. Прямая оплата труда
2. Оплата за нерабочее время	2. Оплата за неотработанное время
3. Премии и подарки	3. Премии и регулярные выплаты
4. Питание, напитки и прочие выплаты натурой	4. Заработная плата в натуральной форме, льготы, услуги, различные виды помощи в натуральной и денежной формах
5. Затраты на жилье работников, которые берет на себя работодатель	5. Затраты на оплату жилья работников
6. Затраты работодателя на социальное обеспечение	6. Затраты предприятий на социальное обеспечение
7. Затраты на профессиональную подготовку	7. Затраты на профессиональное обучение
8. Затраты на социальные услуги	8. Затраты на содержание общественных служб
9. Другие затраты на рабочую силу	9. Затраты на рабочую силу, не относящиеся к другим группам

Обезличенные «затраты на рабочую силу» приобретают в пределах определенной организации несколько другое, персонифицированное, содержание, выполняют мотивационную функцию и в таком контексте называются затратами на персонал.

¹ Інструкції по визначенню вартості робочої сили за станом на 1997 р. / Міністерство статистики України // Офіційний вісник України. — 1997. — № 28. — С. 380 ; код акту 2002/1997.

С точки зрения мотивационной роли, особенностей планирования и учета принципиально важным является вопрос разграничения общих затрат на персонал на такие составляющие (рис. 12.1): затраты, которые по действующим нормативным актам входят в фонд оплаты труда (ФОТ); взносы (отчисления) в государственные фонды социального страхования, которые прямо зависят от ФОТ; затраты, направляемые на развитие персонала, социальные льготы и различные виды помощи, не относящиеся к ФОТ.

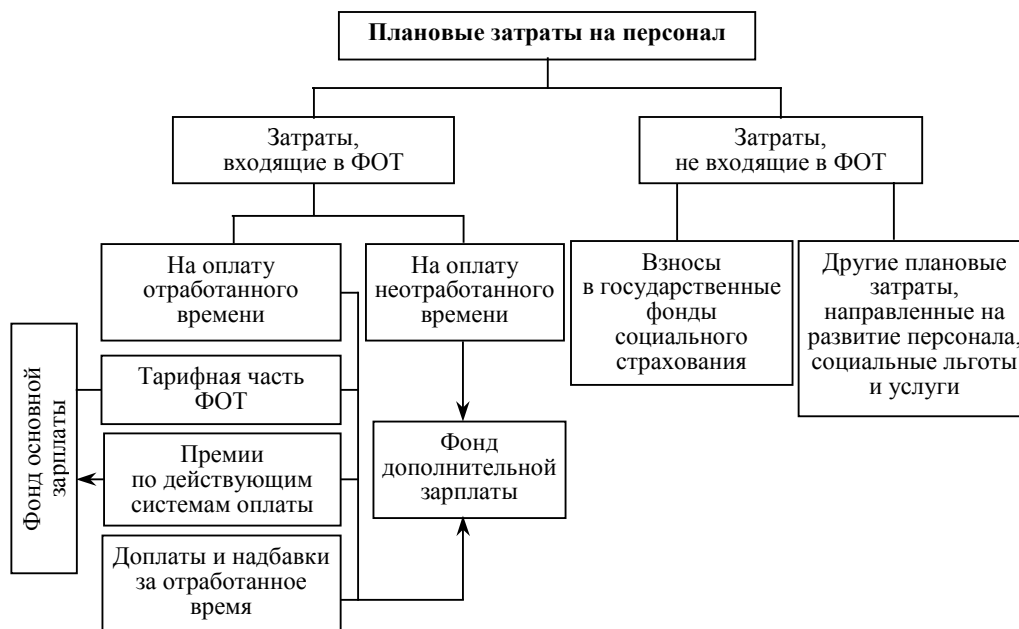


Рис. 12.1. Классификация затрат на персонал

Планирование заработной платы. Оплата труда является основной составляющей затрат работодателя на персонал и материальным стимулом прямого влияния на повышение уровня производительности труда и достижение стратегических целей организации.

Основные задачи планирования заработной платы состоят в обосновании на плановый период: фонда оплаты труда; форм и систем оплаты труда по основным категориям работников; тарифных ставок, должностных окладов и других норм и нормативов оплаты труда; затрат на оплату труда по видам продукции и центрам ответственности.

Основными принципами планирования заработной платы считаются: постоянный рост средней заработной платы; опережающий или адекватный рост производительности труда относительно заработной платы; дифференциация заработной платы работников в зависимости от количества и качества их труда; обеспечение гарантированного минимума заработной платы, установленного действующим законодательством и трудовыми соглашениями — генеральным (отраслевым, региональным) и коллективным договором.

Тарифное планирование ФОТ традиционно применяется на многих крупных и средних предприятиях Украины. Такое планирование основано на постоян-

ных тарифных ставках и должностных окладах, формах и системах индивидуальной или бригадной оплаты труда. В зависимости от формы оплаты труда (сдельной и повременной) планируется ФОТ для отдельных категорий персонала.

Классификация элементов заработной платы в зависимости от характера планирования показана в табл. 12.7.

Таблица 12.7

**КЛАССИФИКАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ
В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ХАРАКТЕРА ПЛАНИРОВАНИЯ**

Элементы (составляющие) фонда оплаты труда	Выплаты, подлежащие планированию	Выплаты, планируемые при определенных условиях	Выплаты, не подлежащие планированию
1. Фонд основной заработной платы			
1.1. Вознаграждения за выполненную работу	+		
1.2. Суммы процентных (комиссионных) начислений		+	
1.3. Гонорар штатным работникам	+		
1.4. Оплата при переводе работника на ниже оплачиваемую работу			+
1.5. Оплата труда высококвалифицированных специалистов, привлеченных для подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников	+		
1.6. Оплата труда за время пребывания в командировке		+ (если командировки регулярные)	
1.7. Стоимость продукции, выданной работникам (натуральная форма оплаты труда)	+		
1.8. Оплата труда (включая гонорары) внештатным работникам		+	
II. Фонд дополнительной заработной платы			
2.1. Надбавки и доплаты к тарифным ставкам (окладам) в размерах, предусмотренных действующим законодательством, за			
совмещение профессий (должностей)	+		
расширение зоны обслуживания или увеличение объема работ	+		
выполнение обязанностей вместо временно отсутствующего работника	+		
работу в тяжелых, вредных и особенно тяжелых и вредных условиях труда	+		
интенсивность труда	+		
работу в ночное время	+		

Элементы (составляющие) фонда оплаты работы	Выплаты, подлежащие планированию	Выплаты, планируемые при определенных условиях	Выплаты, не подлежащие планированию
руководство бригадой	+		
высокое профессиональное мастерство	+		
классность водителям (машинистам) транспортных средств	+		
высокие достижения в труде	+		
выполнение особенно важной работы на определенный срок	+		
знание и использование в работе иностранного языка	+		
допуск к государственной тайне	+		
ученую степень и ученое звание	+		
нормативное время передвижения в шахте (руднике) от ствола к месту работы и назад работникам, постоянно занятым на подземных работах	+		
работу на территориях радиоактивного загрязнения	+(при наличии)		
другие надбавки и доплаты, предусмотренные действующим законодательством, в том числе доплата к размеру минимальной заработной платы	+		
2.2. Премии и вознаграждения, в том числе за выслугу лет, имеющие систематический характер	+		
2.3. Процентные или комиссионные вознаграждения, выплаченные дополнительно к тарифной ставке (к окладу, должностному окладу)	+		
2.4. Оплата труда в сверхурочное время и праздничные и нерабочие дни	+		
2.5. Оплата работникам дней отдыха	+		
2.6. Суммы, выплаченные в размере тарифной ставки	+		
2.7. Суммы выплат, связанных с индексацией заработной платы	+		
2.8. Суммы компенсации работникам потери части заработной платы			+
2.9. Стоимость безвозмездно предоставленных отдельным категориям работников в соответствии с законодательством жилья, угля, коммунальных услуг, услуг связи	+		

Элементы (составляющие) фонда оплаты работы	Выплаты, подлежащие планированию	Выплаты, планируемые при определенных условиях	Выплаты, не подлежащие планированию
2.10. Затраты, связанные с предоставлением бесплатного проезда		+	
2.11. Стоимость бесплатно предоставленной работникам форменной одежды	+		
2.12. Оплата за неотработанное время:			
оплата, а также суммы денежных компенсаций в случае неиспользования ежегодных (основного и дополнительного) отпусков			+
оплата дополнительных отпусков	+		
суммы заработной платы, которые сохраняются по основному месту работы работников за время их обучения			+
оплата специального перерыва в работе	+		
оплата работникам, которые привлекаются к выполнению государственных или общественных обязанностей			+
оплата работникам-донорам дней на обследование, сдачу крови и отдых			+
оплата, сохраняемая за работником, который проходит медицинский осмотр	+		
оплата простоев не по вине работника			+
III. Другие поощрительные и компенсационные выплаты			
3.1. Начисления за неотработанное время, не предусмотренные действующим законодательством	+		
3.2. Вознаграждения и поощрения, которые осуществляются раз в год или имеют одноразовый характер	+		
3.3. Материальная помощь систематического характера	+		
3.4. Выплаты социального характера в денежной и натуральной формах	+		

ФОТ рабочих со сдельной и повременной оплатой труда определяется по формулам:

$$\text{ФОТ}_c = C_v T_n k_q k_{\text{пр}},$$

$$\text{ФОТ}_n = C_n \Phi_{\text{пл}} \chi_p k_q k_{\text{пр}} k_{\text{рч}}$$

где ΦOT_c и ΦOT_n — фонды оплаты труда, соответственно, рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков, грн; C_c и C_n — средние часовые тарифные ставки сдельной и повременной оплаты труда, грн/н-час. и грн/чел.-час.; T_n — нормативная трудоемкость работ, оплачиваемых сдельно, н-час; Φ — полезный фонд рабочего времени в плановом периоде, час.; $Ч_p$ — количество рабочих с повременной оплатой труда, чел.; k_q — коэффициент дополнительной зарплаты ($k_q \geq 1,0$); $k_{пр}$ — коэффициент премирования по премиальным системам оплаты труда ($k_{пр} \geq 1,0$); $k_{рч}$ — коэффициент использования рабочего времени ($k_{рч} \leq 1,0$).

Оплата труда работников других категорий — руководителей, профессионалов, специалистов, технических служащих планируется по формуле:

$$\Phi OT_c = t_m k_{рч} \sum C_{(м)i} Ч_{(с)i} k_{(q)i} k_{(пр)i},$$

где t_m — количество месяцев в плановом периоде;

$C_{(м)i}$ — месячный должностной оклад i -й группы работников, грн/мес.;

$Ч_{(с)i}$ — плановое количество работников с i -м месячным окладом.

Планирование ΦOT рабочих по приведенным формулам будет оправдано, если на предприятии созданы такие условия: разработаны обоснованные нормы времени, ведется точный учет количества и качества труда, устранены организационно-технические причины потерь и непроизводительных затрат рабочего времени. Плановые расчеты ΦOT служащих основываются на уточненном штатном расписании управленческого персонала.

Часовые тарифные ставки C_c и C_n определяются как средневзвешенные по плановой численности рабочих разных квалификационных уровней.

Если в плановом периоде не предполагаются существенные изменения в организации труда, то коэффициенты k_q , $k_{пр}$ и $k_{рч}$ определяются методом экстраполяции фактических значений в минувших периодах.

Тарифное планирование ΦOT основывается на надежной информационной базе (загрузка мощностей, нормы труда, тарифные ставки, оклады, расценки и т. п.).

Тем не менее на малых и средних предприятиях, работающих под заказ в неустойчивой конкурентной среде, существует высокая степень неопределенности относительно производственной программы и трудоемкости продукции. И вдобавок малочисленный управленческий персонал на таких предприятиях не в состоянии разрабатывать и обновлять нормативную базу тарифного планирования. Другой недостаток тарифного планирования состоит в том, что ΦOT не прямо зависит или мало зависит от результатов деятельности организации. Поэтому некоторые предприятия применяют бестарифное или смешанное (полутарифное) планирование ΦOT и других затрат на персонал.

Бестарифное планирование ΦOT практикуется в тех случаях, если отсутствует необходимая и достоверная информация для тарифного планирования или если применяются гибкие системы оплаты труда.

При неполной информации применяются *опытно-статистические методы* укрупненных и, следовательно, приблизительных плановых расчетов ΦOT .

Во-первых, ΦOT может определяться по основным категориям персонала как производная рыночной цены рабочей силы и плановой численности работников соответствующих категорий. Вместо рыночной цены можно также ис-

пользовать в расчетах среднюю зарплату в отчетном периоде и темпы ее роста, в таком случае:

$$\text{ФОТ} = \bar{З}_m I_3 t_m Ч_{\text{п}}$$

где $\bar{З}_m$ — среднемесячная зарплата в отчетном периоде, грн/мес.;

I_3 — среднестатистический или инфляционный индекс роста зарплаты;

t_m — количество месяцев в плановом периоде;

$Ч_{\text{п}}$ — численность персонала в плановом периоде, чел.

Во-вторых, ФОТ можно определить по статистической доле затрат на оплату труда в стоимости плановых работ или продукции. Например, заработная плата в стоимости строительно-монтажных работ, которые выполнялись качественно и своевременно в минувших периодах, составляла 20 % от их стоимости. Если в плановом периоде стоимость таких работ по договорам подряда будет равняться 1,5 млн грн, то $\text{ФОТ} \cong 1,5 \cdot 0,2 = 0,3$ (млн грн).

В-третьих, ФОТ может определяться индексным методом, с учетом фактических затрат в отчетном периоде, по формулам:

$$\text{ФОТ} = \text{ВЗ}_{(o)} I_q k_v$$

$$\text{ФОТ} = \text{ВЗ}_{(o)} I_{\text{ч}} I_{\text{ц}}$$

где $\text{ВЗ}_{(o)}$ — фактические расходы на оплату труда в отчетном периоде, грн;

$I_q, I_{\text{ч}}, I_{\text{ц}}$ — плановые или прогнозируемые индексы увеличения объемов продукции, численности персонала и инфляции (потребительских цен);

k_v — плановый коэффициент опережения производительности труда относительно заработной платы.

Гибкие системы коллективной оплаты труда и соответственно разные методические основы бестарифного планирования широко применяются в зарубежной практике. Наиболее исчерпывающим обобщением такого опыта можно считать издание в русском переводе «Энциклопедии систем мотивации и оплаты труда» (англ. «The compensation Handbook»), в которой рассматривается 16 методов оплаты труда и их разновидностей¹.

Гибкость систем состоит в том, что ФОТ и зарплата работников полностью или частично изменяются в зависимости от результатов деятельности организации. При частичной зависимости ФОТ состоит из двух частей — базовой (по сути — тарифной) и переменной (премиальной). При полной зависимости ФОТ в целом и зарплата работников в частности являются переменными величинами, то есть полностью гибкими.

Наиболее распространены в зарубежной практике **системы участия в прибылях**, появившиеся в США в начале XIX ст. При таких системах ФОТ состоит из базовой и переменной частей. Базовая часть определяется по сниженным тарифным ставкам, а переменная (по содержанию — премиальная) зависит от

¹ Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / [под ред. Д. Бергер ; пер. с англ.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 22-31.

чистой прибыли. В одних системах переменная часть определяется в процентах от чистой прибыли (10-20), в других — в процентах (20-30) от превышения минимальной нормы рентабельности продукции.

Пример

По финансовому плану предприятие может получить в следующем квартале 600 тыс. грн чистой прибыли, которая составляет 12 % себестоимости продукции. В коллективном договоре установлена минимальная норма рентабельности — 4 %. Участие работников в распределении прибыли свыше минимальной нормы — 30 %. При таких условиях переменная часть планового ФОТ в следующем квартале будет равняться:

$$\Delta \text{ФОТ} = 600 \left(\frac{12 - 4}{100} \right) 0,3 = 14,4 \text{ тис. грн}$$

Планирование затрат на защиту здоровья работников. Под здоровьем человека, по определению Всемирной организации здравоохранения, понимают «состояние полного физического и социального благополучия». Состояние здоровья людей сильно влияет на продолжительность жизни, трудоспособность и производительность труда. Ожидаемая средняя продолжительность жизни в Украине приблизительно на 11 лет меньше, чем в странах Европейского Союза, реальный ВВП на душу населения в странах ЕС в четыре раза выше, чем в Украине. Таким образом, состояние здоровья людей следует расценивать как важные социальную и экономическую категории.

Для Украины серьезной проблемой остается низкий общий уровень здравоохранения ввиду недостаточного бюджетного финансирования. Значительная часть производственных предприятий экономит на здравоохранении работников, рассматривая средства на охрану труда, улучшение условий труда как обычные затраты производства. В действительности эти средства являются инвестициями в развитие персонала, которые со временем обязательно окупаются.

Затраты на защиту здоровья работников планируются на основании предварительно разработанной комплексной программы или плана организационно-технических мероприятий.

Все затраты предприятия, связанные с защитой здоровья работников, условно можно объединить в две группы:

- затраты, обусловленные законодательными актами;
- затраты, инициированные предприятием.

К первой группе принадлежат средства, расходуемые на:

- аттестацию рабочих мест по условиям труда;
- ежегодное специальное обучение, инструктаж и проверку знаний по охране труда лиц, занятых на работах с повышенным уровнем опасности;
- проведение медицинских осмотров работников;
- обеспечение работников спецодеждой и другими средствами индивидуальной защиты;
- предоставление работникам профилактического питания;
- доплаты за работу в неблагоприятных условиях;
- предоставление дополнительных оплачиваемых дней отпуска для лиц, работающих в неблагоприятных производственных условиях;

- страховые выплаты работникам в случае травматизма на производстве и др. Ко второй группе относятся средства, расходуемые на:
 - повышение комфортности условий труда на рабочих местах — улучшение микроклимата, планировки рабочих мест, замена мебели и организационного оборудования и т. п.;
 - дополнительное страхование от несчастных случаев;
 - медицинское страхование;
 - оплату путевок для оздоровления в санаториях;
 - оплату занятий в спортивных секциях;
 - организацию корпоративных программ, способствующих здоровому образу жизни, и др.

Пример

Комплексный план НКМЗ по обеспечению нормативов безопасности, гигиены труда, повышения уровня охраны труда на 2012 г. охватывает широкий перечень мероприятий, в частности:

- уменьшение влияния на работников вредных и опасных производственных факторов;
- уменьшение шумовых и вибрационных характеристик оборудования;
- улучшение температурного режима в цехах и устранение сквозняков;
- ремонт осветительных систем;
- ремонт вентиляционных установок;
- ремонт бытовых помещений, буфетов;
- выполнение работ по приведению полов в цехах к установленным нормативам безопасности;
- ремонт и восстановление душевых помещений;
- ремонт крыш и др.

В целом в соответствии с Коллективным договором НКМЗ на 2012 г. на мероприятия по здравоохранению выделены свыше 5630 тыс. грн.

Планирование других затрат на персонал. В этот перечень включают затраты предприятия на персонал, которые не входят в фонд оплаты труда и не касаются защиты здоровья работников. Перечень затрат и характеристик методов их планирования приведены в табл. 12.8.

Таблица 12.8

ПЛАНИРОВАНИЕ ДРУГИХ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

Затраты	Методы планирования
Затраты на обучение работников ¹ . Взносы предприятия на обязательное государственное социальное страхование. Оплата первых пяти дней временной нетрудоспособности. Социальная помощь и выплаты, установленные коллективным договором; взносы предприятия в соответствии с договорами добровольного медицинского и пенсионного страхования.	Планируются в виде бюджета затрат на основании детального плана мероприятий. Планируются в соответствии с определенным государством процентом от фонда оплаты труда. Не планируются. Подразделениям могут устанавливаться нормативы. Планируются прямым способом (умножением количества работников, охваченных этими выплатами, на установленную годовую сумму выплаты).

¹ Планирование затрат на обучение работников рассматривается в Главе 16 «Развитие персонала».

Затраты	Методы планирования
Единоновременное пособие работникам, которые выходят на пенсию. Выплаты, связанные с командировкой работников. Стоимость подарков к праздникам и билетов на праздничные мероприятия детям работников. Ссуды работникам на индивидуальное строительство, материальная помощь на оплату лечения, оздоровление детей, на погребение. Доходы по акциям и прочие доходы от участия работников в собственности предприятия	Планируется умножением количества работников на среднемесячную зарплату и на коэффициент, учитывающий кратность выплат в соответствии с коллективным договором. Планируются в виде бюджета средств в процентах от фонда оплаты труда. Планируются в зависимости от количества детей сотрудников и стоимости подарков и билетов. Планируются в виде бюджета в процентах от фонда оплаты труда. Планируются в процентах от суммы прибыли

В планировании затрат на персонал принимают участие планово-экономический отдел, финансовый отдел и служба персонала. Подготовленные проекты планов согласовываются с центральной бухгалтерией предприятия. Утверждает планы генеральный директор.

Выводы

Планирование в экономике — это сложный процесс определения необходимых коллективных действий и расчетов нужных ресурсов для достижения корпоративных целей.

Эффективное управление персоналом может базироваться на таких планах:

- производства продукции в целом и для каждого производственного подразделения;
- трудоемкости каждого изделия и производственной программы;
- численности персонала;
- производительности труда;
- затрат на содержание персонала;
- пополнения (найма) работников;
- адаптации и развития персонала;
- улучшения условий труда;
- социального развития предприятия.

Основным экономическим показателем, характеризующим затраты живого труда, является трудоемкость, которую определяют на отдельные операции, изделия, на производственную программу предприятия.

Различают трудоемкость нормированную, плановую и фактическую. В зависимости от категорий персонала, затраты труда которых учитывают, различают трудоемкость технологическую, обслуживающих процессов, производственную, трудоемкость управления, полную.

Планирование трудоемкости состоит в расчетах ее плановой величины на следующий плановый период с учетом запланированных изменений в объемах и структуре производственной программы и условиях производства.

От трудоемкости продукции зависят численность персонала, производительность труда, фонд оплаты труда, себестоимость продукции и прочие экономические показатели, поэтому очень важно вести точный учет всех затрат труда, улучшать нормирование.

Планирование численности персонала состоит в определении на плановый период количества работников разных категорий, нужных для реализации производственной программы и достижения стратегических целей организации.

В отечественной практике планирования численности работников часто используются нормативно-балансовые методы, которые от других методов отличаются простотой, доступностью информации для расчетов, обеспечивают приемлемую точность результатов.

Общей основой нормативно-балансовых методов являются нормы, на основе которых определяются плановые затраты труда: нормы времени (или выработки); нормы обслуживания рабочих мест основными и вспомогательными рабочими; нормы управляемости для менеджеров разных уровней управления.

В соответствии с указанными нормами применяются такие нормативно-балансовые методы плановых расчетов численности работников: по плановой трудоемкости работ и операций; по нормам обслуживания и управляемости.

Рост производительности труда является источником и главным фактором формирования прибыли предприятия и трудовых доходов работников. Если в Украине производительность труда в 6-8 раз ниже, чем в развитых странах, то таким же приблизительно будет и соотношение среднедушевых доходов.

В анализе и планировании трудовой деятельности используется несколько показателей производительности труда персонала. В целом они определяются отношением объемов продукции O к затратам труда T , или его обратной величиной — затратами труда на единицу продукции. В первом варианте получаем показатель выработки продукции, а во втором — показатель трудоемкости единицы продукции. Оба эти показателя характеризуют динамику производительности труда.

Для повышения производительности труда разрабатывают соответствующие программы и плановые мероприятия. Программа — это совокупность тесно связанных мероприятий, которая разрабатывается на основе избранной стратегии.

Во время разработки программы руководство организации может выбрать одну из таких альтернатив стратегии повышения производительности:

- увеличение продукции ($O \rightarrow \max$) и уменьшение затрат труда ($T \rightarrow \min$);
- увеличение продукции ($O \rightarrow \max$) при незначительных изменениях затрат труда ($T = \text{const}$);
- увеличение продукции более ускоренными темпами, чем рост затрат труда;
- объемы продукции существенно не изменяются, а затраты труда уменьшаются;
- объемы продукции уменьшаются медленнее, чем затраты труда.

Очень важной функцией управления персоналом является социальное развитие организации. На крупных предприятиях социальное развитие охваты-

вает широкий круг проблем, поэтому для их успешного решения целесообразно создать специальное подразделение — сектор или группу социального развития.

Это подразделение должно иметь утвержденное положение, перспективный и текущие планы работ.

Основные задачи службы социального развития:

- изучение и анализ зарубежного опыта в этом деле;
- использование социальных и гуманитарных технологий для целей гуманизации труда, разностороннего развития личности;
- соблюдение социальных норм и стандартов, установленных государством и трудовым коллективом;
- разработка и реализация мероприятий по развитию и укреплению социального партнерства;
- прогнозирование и планирование социального развития;
- контроль за практической реализацией запланированных социальных мероприятий и информирование коллектива об изменениях в социальной сфере.

Управление персоналом как процесс, как комплексная функция управления организацией требует значительных ресурсов, в частности средств на содержание персонала. Минимизировать эти затраты можно только на основе тщательного их планирования.

Поскольку большую часть затрат на персонал составляет заработная плата, то расчеты планового фонда оплаты труда должны быть наиболее точными и обоснованными. В связи с тем что заработная плата начисляется разным категориям работников по разным принципам, то целесообразно плановые расчеты затрат на оплату труда вести отдельно для рабочих-сдельщиков, рабочих с повременной формой оплаты труда и управленческого персонала.

Средства на защиту здоровья работников планируются на основании предварительно разработанной комплексной программы или соответствующего плана организационно-технических мероприятий.

Термины и понятия

Балансовые опытно-статистические методы планирования численности персонала
 Затраты на персонал
 Нормативно-балансовые методы планирования численности персонала
 Планирование
 Планирование затрат на защиту здоровья работников
 Планирование производительности труда
 Планирование социального развития организации
 Планирование трудоемкости
 Планирование фонда оплаты труда
 Планирование численности персонала
 Производительность труда
 Социальное развитие организации
 Трудоемкость продукции

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность и значение планирования в управлении персоналом.
2. Приведите определение трудоемкости продукции. От каких факторов зависит ее величина?
3. Раскройте структуру полной трудоемкости производственной программы.
4. Какие факторы влияют на численность и структуру персонала?
5. Как определяется плановая явочная численность рабочих?
6. Как определяется плановая списочная численность рабочих?
7. Как определяется плановая численность рабочих по нормам обслуживания?
8. Какую плановую численность работников можно рассчитывать по формуле Розенкранца?
9. Раскройте сущность и значение производительности труда. Какие факторы влияют на ее величину?
10. Какие существуют возможности на предприятиях для повышения производительности труда?
11. Раскройте сущность и значение социального развития организации.
12. С какой целью в организациях планируется социальное развитие?
13. Приведите классификацию основных статей расходов на персонал.
14. Какие факторы влияют на величину планового фонда оплаты труда?
15. Какая информация нужна для планирования фонда оплаты труда рабочих-сдельщиков?
16. Как планируются затраты на защиту здоровья работников?

Задача

Используя данные таблицы, определить требуемое количество рабочих в плановом периоде, а также изменения в профессиональной структуре рабочих, если известно, что:

— трудоемкость слесарно-монтажных работ уменьшится на 15 %, электросварочных увеличится на 8,7 %, а токарных увеличится на 12,4 %;

— средний уровень выполнения норм по плану составляет: по станочным профессиям – 127 %, по остальным профессиям – 118 %;

— полезный фонд рабочего времени по всей совокупности рабочих составляет в среднем 1786 часов на плановый период.

Виды работ	Трудоемкость работ		Численность рабочих, чел.		Изменения численности (+, -)
	в базисном периоде фактическая, чел.-час	в плановом периоде нормированная, нормо-час	в базисном периоде	в плановом периоде	
Штамповочные	5910		3		
Электросварочные	7355		5		
Токарные	24376		11		
Фрезерные	6089		4		
Шлифовальные	4012		2		
Слесарно-монтажные	14034		8		
Итого	61776		33		

Литература для углубленного изучения

1. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711 с.
2. Экономика персонала : учебник / [Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик]. — М. : Инфра-М, 2009. — XXIV, 896 с.
3. *Оксинойд К.Э.* Управление социальным развитием организации: учеб. пособие / К. Э. Оксинойд. — М. : Флинта : МПСИ, 2007. — 160 с.
4. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2007. — 638 с.
5. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й. Хентце, Й. Метцнер ; [пер. с нем. Г. А. Рахманина]. — М. : Междунар. отношения 1997. — 664 с.
6. *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Синк Д. С. ; [пер. с англ.] — М. : Прогресс, 1989. — 528 с.
7. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / [под ред. Д. Бергер, Л. Бергер ; пер. с англ.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761 с.

ЧАСТЬ 2

ОРГАНИЗАЦИОННО-
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ
АСПЕКТЫ
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ

Глава 13

АНАЛИЗ РАБОТ

13.1. Сущность, значение и этапы анализа работ.

13.2. Методы анализа работ.

13.3. Использование результатов анализа работ.

Выводы

Термины и понятия

Вопросы для самоконтроля. Практическое задание

Литература для углубленного изучения

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- суть и назначение анализа работ;
- процедуры и методы анализа работ;
- структуру и содержание опросного листа для анализа работы;
- направления использования результатов анализа работ в управлении персоналом;

уметь:

- определять цели проведения анализа работ;
- обосновывать выбор методов сбора информации для анализа работ;
- разрабатывать опросные листы для проведения анализа работ;
- изучать информацию, собранную при проведении анализа работ;
- обосновывать направления использования результатов анализа работ в практике управления персоналом.

13.1. Сущность, значение и этапы анализа работ

Социально-трудовые отношения между наемным работником и работодателем возникают в связи с выполнением определенной трудовой функции — работы, которая включает содержательный, процессуальный (технологический) и субъектный аспекты (рис. 13.1). Содержательный аспект отвечает на вопрос — что делать? Процессуальный, или технологический, аспект характеризует процесс деятельности и отвечает на вопросы: как делать? в какой последовательности? с помощью чего? Субъектный аспект отвечает на вопросы: кто должен делать? что он должен знать и уметь?

Основные характеристики трудовой деятельности, требования к работнику определяют в процессе анализа работы. Анализ работы является эффективным практическим инструментом, без которого невозможно решить большинство задач по управлению персоналом.



Рис. 13.1. Содержательный, процессуальный и субъектный аспекты работы

Британский институт стандартизации трактует анализ работы как выявление ее наиболее существенных характеристик. Американский департамент труда определяет анализ работы как процесс упорядочения и оценки информации, связанной с работой или работником¹.

Анализ работы — это совокупность мер, направленных на выявление целей, заданий и компонентов работы, а также условий ее эффективного выполнения.

Анализ работы дает возможность узнать ее содержание, процедуры, операции и методы выполнения; функции, обязанности и характеристики работника (знания, умения, навыки, способности и т. п.), особенности его поведения, необходимые для эффективного выполнения задач. В связи с этим анализ работы может ориентироваться на задания (определение функций, обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т. д.) и на работника (выяснение характеристик работника, особенностей его поведения).

Этапы анализа работы представлены на рис. 13.2.

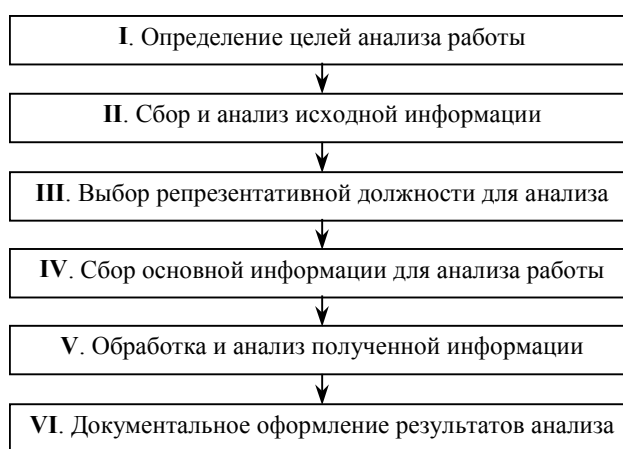


Рис. 13.2. Этапы анализа работы

¹ Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — С. 555.

Этап I. Определение целей анализа работы.

Работу анализируют для регламентации заданий, обязанностей и ответственности работников, разработки их компетенций, требований к кандидатам на вакантные должности, критериев оценки результатов работы, программ подготовки и повышения квалификации, совершенствования оплаты труда.

Этап II. Сбор и анализ исходной информации.

На этом этапе важно собрать и проанализировать следующую исходную информацию: организационную структуру подразделения, технологические карты, организационные документы, регламентирующие права, обязанности и ответственность работников (должностные и рабочие инструкции, существующие описания работ, профессиограммы и др.).

Этап III. Выбор репрезентативной должности для анализа.

Для одинаковых рабочих мест и должностей следует проводить один анализ. Для этого необходимо выбрать любую должность (рабочее место), которую называют репрезентативной. На ее примере анализируют работу. Разработанные по результатам анализа документы для репрезентативной должности могут быть скорректированы и уточнены в процессе дополнительных исследований других должностей (рабочих мест). Для сходных должностей и рабочих мест может также проводиться один анализ работ.

Этап IV. Сбор основной информации для анализа работы.

Организационное и документационное обеспечение процедуры сбора информации возлагается на работников службы персонала. Для получения нужной информации разрабатываются специальные документы — бланки, опросные или оценочные листы и т. п. Структура и содержание документов зависят от метода сбора информации. На практике используются такие методы сбора информации, как интервьюирование, анкетирование, наблюдение, репертуарной решетки, критических инцидентов и др., которые будут рассмотрены в следующих параграфах.

Этап V. Обработка и анализ полученной информации.

На этом этапе работники службы персонала анализируют собранную информацию. Полученные данные могут обрабатываться с использованием статистических методов. Для упрощения процедуры обработки больших массивов информации используют компьютерные социологические программы.

Этап VI. Документальное оформление результатов анализа.

По результатам анализа работ составляют соответствующие документы, а именно:

- описание и спецификацию работы;
- должностную инструкцию;
- паспорт должности;
- профессиограмму и психограмму;
- профиль должности;
- квалификационную карту;
- карту компетенций.

13.2. Методы анализа работ

Собирать информацию для анализа работ можно различными методами, наиболее распространенными из них являются:

- интервьюирование;
- анкетирование и заполнение опросных листов;
- наблюдение;
- ведение дневников;
- исследование критических инцидентов;
- метод репертуарной решетки.

Интервьюирование работников — один из самых популярных методов определения заданий, обязанностей и ответственности, характеризующих рабочее место или должность. Интервью позволяет узнать о проблемах, с которыми сталкиваются работники в процессе выполнения ежедневных обязанностей.

В ходе подготовки к интервью необходимо определить целевую группу лиц, от которых можно получить объективную информацию о разных аспектах работы. Это должны быть высококвалифицированные рабочие и компетентные профессионалы и специалисты, имеющие опыт работы на этой должности (рабочем месте) не менее одного года.

В зависимости от того, кого планируется привлечь к интервьюированию, различают следующие его типы:

- *индивидуальное интервью* с каждым работником;
- *групповое интервью* с несколькими работниками.

Групповое интервью проводится, когда одинаковые или сходные работы выполняет большое число работников.

Побеседовать следует и с руководителем работника, выполняющего исследуемую работу. Руководитель может подробнее описать те особенности работы, которые не совсем очевидны для человека, выполняющего ее.

На подготовительном этапе составляют *перечень вопросов*. В зависимости от регламентированности вопросов интервью может быть:

- *регламентированным*, для которого характерна предварительная подготовка вопросов, одинаковых для всех работников;
- *нерегламентированным*, предполагающим свободную беседу согласно рабочему плану.

Нерегламентированный опрос рекомендуется использовать для небольшого числа работников. Такой опрос дает возможность уточнить ответы и определить вопросы, на которые работникам сложно ответить.

Вопросы формулируют с учетом специфики конкретного рабочего места или должности, целей анализа работы и путей использования информации, полученной в результате его проведения.

Для правильного формулирования вопросов целесообразно учитывать следующие рекомендации:

- каждый вопрос должен быть конкретным и логически завершенным;
- не следует формулировать многословные вопросы;
- надо избегать слов малораспространенных, иностранных, с двойным значением и таких, которые могут вызвать отрицательное отношение со стороны работника;

— если вопрос затрагивает предмет, в котором работник недостаточно компетентен либо не обладает специальным словарным запасом для обоснованного ответа, то нужно дать ему необходимые разъяснения;

— формулировать вопрос желательно таким образом, чтобы избежать стереотипных, шаблонных ответов.

Интервью может проводиться по следующему плану:

1. В чем заключаются Ваши должностные обязанности?
2. За что Вы несете ответственность?
3. Где расположено Ваше рабочее место?
4. Какое оборудование Вы используете?
5. Какие требования предъявляются к уровню образования, подготовки, навыков работников на этой должности?
6. За какие результаты Вы отвечаете?
7. Планируете ли Вы свою работу?
8. Заполняете ли какие-либо документы?
9. Требуется ли Ваша работа контактов с работниками других подразделений, представителями других организаций, частными лицами?
10. Какие инструкции и нормативные документы регламентируют Вашу работу?
11. Контролируете ли Вы работу других людей?
12. Кто и как часто контролирует Вас?
13. Как оцениваются результаты Вашей работы?
14. В каких условиях Вы работаете?
15. Какой физической, эмоциональной и интеллектуальной нагрузки требует Ваша работа?
16. Отвечаете ли Вы за безопасность работы других людей?

Прежде чем начать интервью, должностное лицо, которое проводит анализ работ, должно апробировать первый вариант перечня вопросов на небольшом числе работников. Апробация проводится с целью проверки четкости формулирования вопросов, их полноты, формы подачи, выявления упущенных аспектов, уточнения последовательности вопросов.

Для получения информации о значимости выполняемых работниками обязанностей можно использовать различные способы: балловой оценки, ранжирования, парных сравнений и др.

В процессе опроса интервьюер должен найти взаимопонимание с работником. Важно объяснить цель опроса и то, каким образом работника отобрали для собеседования.

Анкетирование и заполнение опросных листов. Использование данных методов позволяет получить информацию от большой группы людей. Важно определить структуру анкеты или опросного листа и перечень вопросов. Анкеты могут быть структурированными и детализированными, содержать множество различных обязанностей и заданий. Другие анкеты могут включать лишь открытые вопросы, и работнику самому нужно описать выполняемые им обязанности.

При разработке анкеты следует четко и ясно формулировать вопросы. Анкета должна быть понятна по содержанию без лишних технических терминов. Рекомендуется объяснить, как будут применяться результаты анкетирования. Прежде чем использовать анкету, следует попросить нескольких работников

заполнить ее и прокомментировать для выяснения возможных упущений и неточностей.

В некоторых странах распространены **универсальные методики**, дающие возможность компьютеризировать анализ работ и получать описания должностей. К таким методикам относятся PAQ, CMQ, FJA, JEI, FJAS, MOSAIC, OAI, WPS, CODAP, PMPQ, Executive Checklist, O'NET.

Методика PAQ (Position Analysis Questionnaire) имеет несколько вариантов (систем). Опросник Системы I включает 194 пункта, объединенных в пять основных групп и одну дополнительную:

1. Знания.
2. Умственная нагрузка.
3. Физическая нагрузка.
4. Коммуникации.
5. Условия работы.
6. Другие характеристики работы.

Пример

Таблица 13.1

СТРУКТУРА АНКЕТЫ, ПРИМЕНЯЕМОЙ ДЛЯ АНАЛИЗА РАБОТ В КОМПАНИИ ЗМ¹

I. Обзор работы		
Краткое содержание работы	Каково главное назначение Вашей работы? (Для чего она существует и какой вклад делает в деятельность компании?) <i>Примеры</i> 1. Для того чтобы оказывать секретарскую помощь нашему отделу посредством выполнения офисных и административных обязанностей. 2. Для того чтобы приобретать товары и услуги, отвечающие требованиям спецификации, с наименьшими затратами. 3. Чтобы осуществлять системное руководство по созданию, установке и поддержанию прикладной вычислительной системы	
	Каковы Ваши главные обязанности? Это основные виды работ, которые составляют значительную часть Вашего рабочего времени и которые постоянно нужно выполнять. Назовите пять наиболее важных обязанностей, которые нужно постоянно выполнять. Какой процент времени Вы тратите на каждую из них?	
Служебные обязанности	Обязанности	Процент времени (общая сумма не должна превышать 100 %)
	1. 2.	
II. Необходимые знания (умения)		
Образование (обучение)	Какое образование необходимо работникам, выполняющим работу? <i>Примеры</i> — среднее образование, двухлетняя подготовка в Vo-Tech школе; — бакалавр химических наук. Для некоторых работ требования к уровню образования и практическому опыту может компенсировать наличие академической степени. <i>Пример.</i> Степень бакалавра по бухгалтерскому учету или двухлетнее обучение по общему бизнесу и 3-4 года опыта работы в бухгалтерии	

¹ 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. — С. 128—129.

Опыт и важные компетенции	Месяцы:	Годы:
	Какие важные компетенции необходимо иметь для выполнения работы? Привести примеры для каждой выделенной вами компетенции	
	А. Организаторские способности (планирование работы, организация и ведение записей) Нужно ли иметь организаторские способности? ☐ Да ☐ Нет	
	В. Административные способности (такие как ...)	
III. Разнообразие и сложность обязанностей		
Характер и разнообразие деятельности	Опишите процесс вашей работы. Насколько важными являются результаты Вашей деятельности для компании? На чем сосредоточиваете основное внимание в работе? На какие виды работ тратите больше всего времени?	
	1. От кого (назвать должностное лицо) Вы получаете работу?	
	2. Какие процессы или задачи Вы выполняете?	
	3.	
Сложность работы	Приведите пример наиболее сложной проблемы, с которой Вы сталкивались на работе. Чем она вызвана? Как часто возникает? Какие умения или средства необходимы для решения этой проблемы?	
IV. Общий комментарий	Как Вы думаете, какой процент Ваших обязанностей охвачен данной анкетой? ☐ 0—25 % ☐ 26—50 % ☐ 51—75 % ☐ 76—100 % Какие аспекты Вашей работы опущены в данной анкете?	

Пример

Таблица 13.2

ФРАГМЕНТ ОПРОСНИКА RAQ¹

Раздел 4. Взаимоотношения с другими людьми		Код значимости работы	
Этот раздел касается отдельных аспектов взаимодействия между людьми, выполняющими разные виды работ	N	Не применяется	
	1	Очень редко	
	2	Редко	
	3	Не очень часто	
	4	Часто	
	5	Очень часто	
4.1. Коммуникации			
Оцените следующие пункты, учитывая важность этого занятия для завершения работы. Отдельные работы могут включать несколько или все пункты данного раздела			
4.1.1. Устная (речевая) коммуникация			
99_____	Давать советы (общаться с людьми, чтобы консультировать их и/или указывать им путь решения тех проблем, которые могут быть разрешены юридически, финансово, научно, технически, клинически, духовно и/или профессионально)		

¹ 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. — С. 124.

100_____	Вести переговоры (общаться с людьми, чтобы прийти к согласию относительно определенного решения, например, трудовое соглашение, дипломатические отношения и т. п.)
101_____	Убеждать (общаться с людьми, чтобы побудить их к определенному действию или подвести к определенной точке зрения, например, в отношении продажи, политической кампании и т. д.)
102_____	Наставлять (обучать других знаниям или умениям в товарищеской манере или официально, например, учитель средней школы, машинист, обучающий ученика, и др.)
103_____	Интервьюировать (проводить интервью для достижения определенной цели, например, интервьюировать кандидатов на вакантную должность, проводить перепись населения и т. п.)
104_____	Осуществлять ежедневный обмен информацией, связанной с работой (предоставлять и/или получать информацию, касающуюся ежедневной работы, например, диспетчер такси, служащий в приемной и т. д.)
105_____	Непосредственный обмен информацией (предоставлять и/или получать информацию, касающуюся периодической или непривычной работы, например, заседания профессиональных комиссий, обсуждение инженерами проекта производства новой продукции и др.)
106_____	Публичные выступления (произносить речь или проводить официальную презентацию перед большой аудиторией, например, политические дебаты, теле-, радиообращение, проповедь и т. п.)
4.1.2. Письменная коммуникация (при помощи написанных или напечатанных материалов)	
107_____	Писать (например, писать или диктовать письма, отчеты, составлять объявления, писать газетные статьи и т. д.; касается не стенографической деятельности, описанной в других пунктах, а только случаев, когда служащий самостоятельно пишет текст)

Методика CMQ (Common Metric Questionnaire) содержит 283 пункта, которые описывают 80 факторов, сгруппированных в 17 блоков высшего уровня. Методика основана на том, что любую работу можно описать при помощи четырех основных категорий:

- 1) межличностные отношения;
- 2) принятие решений;
- 3) физические и механические характеристики;
- 4) условия труда.

Методики RAQ и CMQ дают возможность разрабатывать описания должностей, критерии отбора и оценки работников, программы обучения, позволяют оценивать сложность работ, ранжировать должности по значимости.

Методика FJA (Functional Job Analysis) применяется в США для классификации работ и формирования Словаря наименований работ (DOT). Описания работ разрабатываются в рамках парадигмы «люди — данные — предметы».

Главный тезис методики FJA — каждая работа имеет цель, требования и стандарты выполнения. Согласно этому тезису описание заданий осуществляется в таком формате:

- что требуется сделать работнику?
- с какой целью?
- каким должен быть результат?

Методика состоит из пяти элементов:

- 1) идентификация целей;
- 2) идентификация и описание заданий;
- 3) анализ заданий;
- 4) разработка стандартов выполнения;
- 5) определение содержания обучения.

Подобно предыдущим методикам FJA может применяться для решения задач, связанных с отбором, обучением, оценкой работников и оплатой труда.

Наблюдение за рабочим процессом используют преимущественно в тех случаях, когда работа человека состоит из повторяемых действий, задания короткие по продолжительности и за небольшой промежуток времени можно наблюдать за выполнением нескольких заданий. Метод наблюдения нельзя использовать для трудовых процессов, требующих умственного напряжения, например, для работы экономиста, технолога, юриста, математика и т. д. Наблюдение применяют в условиях промышленного производства. За работником, выполняющим ежедневные обязанности, наблюдают и полученные данные фиксируют на специальном бланке. Наблюдение следует проводить незаметно, чтобы не мешать работнику выполнять функции в обычном режиме.

Ведение дневников. По этому методу работник фиксирует все свои действия на протяжении определенного периода времени. Записи могут вестись в конце каждого рабочего часа или половины рабочего дня либо каждый раз, когда работник переходит от одного вида действий к другому. Отчет может подаваться в форме описания типичного рабочего дня в целом или в почасовом режиме.

Исследование критических инцидентов — это процедура сбора информации о наиболее важных и напряженных рабочих ситуациях. Под критическим инцидентом подразумевается успешный или неуспешный случай, отвечающий определенным критериям. Данный метод может применяться только к реальным рабочим случаям и к работам, которые уже выполнялись, но он непригоден на этапе проектирования работ. Чтобы анализ критической ситуации был корректен и позволял судить о поведении работника, случай необходимо описать. По описанию случая (инцидента) определяют действия, навыки и качества, которые необходимы были для того, чтобы инцидент имел успешное или неуспешное завершение. С помощью этого метода можно выяснить знания, умения, навыки и качества, необходимые работнику для выполнения заданий и обязанностей в реальной рабочей ситуации.

Метод репертуарной решетки. Его разработал психолог Дж. Келли для изучения отношений и уровня доверия между работниками. Для применения метода репертуарной решетки руководитель:

- выписывает на отдельных карточках имена или инициалы подчиненных;
- группирует карточки по определенным признакам, например, определяет, кто хорошо и кто плохо выполняет работу;
- выбирает две карточки из сильной группы и одну из слабой;
- описывает, что общего имеют двое успешных работников и чем они отличаются от менее успешного.

Метод репертуарной решетки позволяет получить структурированную оценку должности (рабочего места) руководителем, коллегами по работе или други-

ми работниками, с которыми контактирует человек, занимающий эту должность (рабочее место). Данный метод полезен для принятия решений, сглаживания конфликтов, налаживания отношений с людьми и др.

Для сбора информации используют также **эргономические исследования на рабочих местах** с использованием экспериментальных методов изучения динамики различных физиологических функций и методов биомеханики. К экспериментальным методам изучения динамики различных физиологических функций относятся:

- *электроэнцефалография* — исследование активности мозга;
- *электромиография* — исследование работы мышц, их тонуса;
- *регистрация кожно-гальванической реакции* — измерение разности потенциалов кожи с целью определения эмоционального состояния человека;
- *электрокардиография* — исследование сердечной деятельности;
- *электроокулография* — исследование потенциала, возникающего при движениях глазного яблока.

13.3. Использование результатов анализа работ

Результаты анализа работ используются:

- для регламентации служебных обязанностей и ответственности работников;
- разработки компетенций, которыми должны владеть работники;
- формирования требований к кандидатам на вакантную должность;
- разработки критериев оценки результатов работы;
- разработки программ обучения и критериев оценки их эффективности;
- разработки эффективных систем оплаты труда и т. д.

Результаты анализа работ применяются также в *профессиональной классификации работ*. Названия работ и должностей в организации должны соответствовать профессиональным названиям работ согласно Классификатору профессий ДК 003:2010 и отвечать фактически выполняемым функциям работников. По результатам анализа работ устанавливают соответствие заданий, выполняемых работником, перечню заданий, присущих его профессии. На основе сравнения определяют профессиональное название работы (профессии, должности), которое можно использовать, и категорию персонала, к которой относится соответствующая профессия или должность.

По результатам анализа работ составляют описания, *регламентирующие* задания, обязанности, ответственность работника.

Описание работы — это документ, в котором содержится информация о выполняемой работе, ответственности исполнителя и условиях работы.

Спецификация может разрабатываться как отдельный документ или быть частью описания работы. В спецификации фиксируют необходимые для выполнения работы личностные качества, черты характера, навыки и уровень образования.

Описание работы может включать следующие данные:

- общую информацию (название должности; дата составления описания должности; наименование структурного подразделения; название должности руководителя и т. п.);
- обязанности и ответственность;

- взаимосвязи с другими работниками и внешними организациями (подотчетный; контролирует; взаимодействует; внешние связи и др.);
- полномочия;
- стандарты выполнения обязанностей;
- условия работы;
- спецификацию работы.

В отличие от описаний работ, характерных для иностранных компаний, в отечественной практике по результатам анализа работ разрабатываются **должностные (рабочие) инструкции**. Они подобны описаниям работ, однако существуют различия в структуре и содержании этих документов.

Должностная инструкция определяет основное содержание работы, которую обязан выполнять работник, занимающий определенную должность, основные задания и обязанности, функции, права, ответственность, место работника в формальной структуре подразделения и квалификационные требования к нему.

Типовая структура должностной инструкции содержит следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Задания и обязанности.
3. Права.
4. Ответственность.
5. Должен знать.
6. Квалификационные требования.
7. Взаимоотношения (связи) по должности.

Руководители некоторых организаций недооценивают важность должностных инструкций, поручая их составление недостаточно компетентным работникам, которые относятся к этому делу формально и не затрудняют себя подробным анализом работ. Нередко в должностных инструкциях отсутствуют или выписаны весьма фрагментарно отдельные разделы. Например, обязанности работника не подкрепляются соответствующими правами, бывает, что отсутствует информация о квалификационных требованиях к работнику и т. п.

Для качественного решения сложных задач управления персоналом недостаточно того объема информации, которая содержится в должностной инструкции. Поэтому для руководителей и профессионалов на ключевых должностях вместо должностных инструкций лучше разрабатывать **паспорта должностей**, в которых собрана информация об условиях труда, необходимых компетенциях, результатах работы, компенсационном пакете и т. д. По содержанию и структуре паспорт должности аналогичен описанию работы.

Сравнение структуры должностной инструкции, паспорта должности и описания работы приведено в табл. 13.3.

Требования к работнику могут фиксироваться, кроме упомянутой выше спецификации работы, в *квалификационной карте, карте компетенций, профиле должности*. Структура этих документов представлена на рис. 13.3. Приведенные документы используются для *разработки критериев отбора персонала* — требований к кандидатам на вакантные должности. Для повышения эффективности профессионального отбора необходимо не только проверять кандидата на соответствие квалификационным требованиям, но и оценивать наличие (уровень развития) профессионально значимых компетенций.

Таблица 13.3

**СРАВНЕНИЕ СТРУКТУРЫ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ,
ПАСПОРТА ДОЛЖНОСТИ И ОПИСАНИЯ РАБОТЫ¹**

Должностная инструкция	Паспорт должности	Описание работы
Общие положения		Определение работы
		Краткое описание работы
Задания и обязанности		Обязанности и ответственность
Ответственность		
Права		Полномочия
Взаимоотношения (связи) по должности		Отношения
Обязан знать		Спецификация работы
Квалификационные требования		
	Необходимые компетенции	
	Условия труда	Условия труда
	Результаты труда	Стандарты выполнения
	Компенсационный пакет	



Рис. 13.3. Структура квалификационной карты,
карты компетенций и профиля должности

¹ Для наглядного сравнения разделы документов приведены не в стандартной последовательности.

Уровень развития профессионально значимых компетенций у работников определяют также при периодической и итоговой оценке (аттестации). В связи с этим сформированные компетенции используют для *разработки перечня показателей (критериев) оценки работников организации*.

При разработке требований к кандидатам на вакантные должности и показателей оценки работников организации необходимо учитывать не только специфику работы (должности), но и особенности коллектива, в котором будет работать либо уже работает человек, а также организации в целом. Перечень показателей оценки работников зависит кроме указанных факторов также от целей, задач и направлений использования результатов оценки.

Результаты анализа работ применяются для *разработки критериев оценки результатов работы*. Уровень достижения результатов работы вместе с уровнем развития компетенций определяют при оценивании персонала. Результаты оценки используют для принятия различных решений:

- установления соответствия работников занимаемым должностям;
- присвоения разрядов, категорий, грейдов, определения размеров премий, установления доплат, надбавок и других составляющих компенсационного пакета;
- определения путей улучшения работы, совершенствования приемов и методов ее выполнения;
- зачисления работников в резерв на замещение вакантных должностей руководителей;
- планирования карьеры работников;
- определения потребности в обучении, выявления направлений развития работников, совершенствования планов и программ повышения квалификации и др.

По результатам анализа работ проводят *оценку должностей и рабочих мест* с целью обоснования дифференциации заработной платы, в частности, основной (постоянной) ее части, формирования квалификационных групп (грейдов) по оплате труда, определения размеров должностных окладов работников в зависимости от квалификационных групп (грейдов).

Для оценки должностей используют методы ранжирования, классификации, парных сравнений, факторный метод и балловую оценку. На практике факторный метод и балловая оценка используются вместе, что дает возможность оценить значимость должностей по ряду факторов, сопоставить их друг с другом и разработать квалификационные группы (грейды) по оплате труда.

Пример

Методика консалтинговой компании «Хей Групп» (Hay Group) предусматривает три группы факторов оценки должностей (работ):

- знания и умения (know how);
- решение проблем (problem solving);
- ответственность (accountability)¹.

Каждый фактор охватывает несколько субфакторов. Например, фактор «знания и умения» включает профессиональные, управленческие знания

¹ Чермеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чермеков. — М. : Вершина, 2007. — С. 62.

и уровень компетенций. Каждый субфактор предусматривает разное число уровней оценки.

При разработке факторов оценки должностей автор методики Э. Хей исходил из того, что любая трудовая деятельность состоит из трех этапов: входа, процесса и выхода (результата).

Вход интегрирует необходимые для выполнения работы знания и навыки, процесс характеризует способность решать проблемы, что в результате, то есть на выходе, влияет на объем и уровень ответственности.

В компании «Вотсон Вайетт» (Watson Wyatt) должности оцениваются по следующим факторам:

А. Профессиональные знания (Functional Knowledge).

Б. Знание бизнеса (Business Expertise).

В. Уровень руководства (Leadership).

Г. Решение проблем (Problem Solving).

Д. Характер влияния на бизнес (Nature of Impact).

Э. Сфера влияния на бизнес (Area of Impact).

Е. Коммуникативные навыки (Interpersonal Skills)¹.

На отечественных предприятиях для оценки должностей используют такие факторы, как управление работниками, ответственность, самостоятельность в работе, условия труда, опыт работы, уровень специальных знаний (квалификация), уровень контактов (навыки коммуникации), сложность и новизна задач, цена ошибки и т. д.

Результаты анализа работ, в частности описание работ (должностей), применяют при проведении *рыночных обзоров заработных плат*. Для обеспечения конкурентности компенсационной политики, привлечения и удержания компетентных работников размер заработной платы и компенсационный пакет работников соответствующих профессиональных групп должны соответствовать рыночным значениям. Поэтому при определении размера заработной платы, в первую очередь должностного оклада, и проектирования остальных составляющих компенсационного пакета необходимо учитывать среднерыночные их значения. Чтобы иметь эти данные, организация может принять участие в обзоре или приобрести готовый обзор заработных плат.

В зарубежных странах обзоры заработных плат проводят государственные органы и частные компании. В Украине этим занимаются рекрутинговые агентства и консалтинговые компании.

Главное преимущество приобретения готового обзора — неразглашение конфиденциальных данных. Кроме того, исследования проводят, как правило, раз в год, что, в свою очередь, заставляет предприятия покупать готовые обзоры. При этом стоимость приобретения результатов обзора для предприятий, которые не являются их участниками, в десятки раз превышает стоимость участия в нем. Участие в обзорах дает возможность заполняющим опросные листы специалистам предприятия лучше изучить методологию проведения исследований и особенности систематизации информации.

Источниками информации для составления обзоров являются:

- опросные листы, заполненные предприятиями — участниками обзора;

¹Чермекон В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. — С. 75.

- публикации в СМИ и Интернете, в частности рекламные объявления о вакансиях;
- базы данных рекрутинговых агентств с информацией о размерах заработных плат, которые предлагают кандидатам работодатели – заказчики рекрутинговых услуг.

В обзорах заработных плат обычно содержится следующая информация:

- состав предприятий – участников исследования;
- заработная плата;
- социальные выплаты;
- описания должностей и др.

Выводы

Социально-трудовые отношения между наемным работником и работодателем возникают в связи с выполнением работником определенной трудовой функции — работы. Основные характеристики трудовой деятельности, требования к работе и работнику определяют с помощью анализа работы.

Анализ работы — совокупность мер, направленных на выявление целей, заданий и компонентов работы и условий ее эффективного выполнения.

Анализ работы проводится в несколько этапов: 1) определение целей анализа работы; 2) сбор и анализ исходной информации; 3) выбор репрезентативной должности для анализа; 4) сбор основной информации для анализа работы; 5) обработка и анализ полученной информации; 6) документальное оформление результатов анализа.

Собирать информацию для проведения анализа работы следует с помощью определенных методов, которые можно применять отдельно друг от друга или в различных комбинациях. Применяются такие методы сбора информации, как интервьюирование, анкетирование, наблюдение, репертуарной решетки, критических инцидентов и др.

Направления использования результатов анализа работ в организации: регламентация заданий, обязанностей и ответственности работников; разработка компетенций, которыми должны владеть работники; формирование требований к кандидатам на вакантную должность; разработка критериев оценки результатов работы; разработка программ обучения и повышения квалификации, критериев оценки их эффективности; разработка эффективных систем оплаты труда и т. д.

Результаты анализа работ также используют в профессиональной классификации работ. По результатам анализа устанавливается соответствие комплекса выполняемых работ (обязанностей) перечню присущих определенной профессии задач и обязанностей, содержащих соответствующие квалификационные характеристики. На основе сравнения определяют профессиональное название работы, которое можно использовать, и категорию, к которой относится соответствующая профессия или должность.

Термины и понятия

Анализ работы
Анкетирование
Ведение дневников
Интервьюирование
Исследование критических инцидентов
Метод репертуарной решетки
Наблюдение
Описание работы
Профессиональная классификация работ
Спецификация работы

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность и назначение анализа работ.
2. Охарактеризуйте этапы анализа работ.
3. Сравните методы сбора информации для анализа работ.
4. Раскройте технологию разработки анкет и опросных листов для проведения анализа работ.
5. Поясните суть и специфику использования метода критических инцидентов. Приведите примеры критических инцидентов для определенного вида трудовой деятельности.
6. В чем заключается процедура сбора информации методом репертуарной решетки?
7. Охарактеризуйте направления использования результатов анализа работ в практике управления персоналом.
8. Раскройте структуру и содержание описания работы.
9. Приведите сравнительную характеристику должностной инструкции, паспорта должности и описания работы.
10. Раскройте назначение и структуру квалификационной карты, карты компетенций и профиля должности.
11. Назовите направления использования результатов анализа работ для совершенствования политики оплаты труда в организации.

Практическое задание

Разработайте анкету или опросный лист для сбора информации с целью проведения анализа работ, которые выполняют работники разных профессиональных групп.

Должности: начальник отдела организации труда и заработной платы; начальник отдела развития персонала; начальник отдела социального развития; менеджер по персоналу; экономист по труду; инженер по организации и нормированию труда; специалист по вопросам разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов); инспектор по кадрам.

Литература для углубленного изучения

1. Ващенко Ю. Анализ работы и моделирование компетенций: личный опыт / Ю. Ващенко // Управление персоналом. — 2006. — № 1 (148). — С. 40—45.
2. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; [под общ. ред. И. М. Степнова ; пер. с англ.]. — М. : Бинوم. Лаборатория знаний, 2004. — 799 с.
3. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — [3-е изд.] — М. : ООО Журнал «Управление персоналом», 2003. — 304 с.
4. 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. — 760 с.
5. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Инфра-М, 2007. — 638 с.
6. Чермеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чермеков. — Г. : Вершина, 2007. — 208 с.

Глава 14

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКОВ

- 14.1. Сущность, этапы и субъекты профессионального подбора работников.
- 14.2. Разработка требований к кандидатам на вакантные должности.
- 14.3. Определение источников пополнения персонала организации.
- 14.4. Сбор информации о кандидатах на вакантные должности.
- 14.5. Методы и процедуры оценки кандидатов на вакантные должности.
- 14.6. Заключение трудового договора и введение работника в должность.
- 14.7. Адаптация новопринятых работников.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Практическое задание. Задача.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- этапы и субъектов профессионального подбора работников;
- технологию разработки требований к кандидатам на вакантные должности;
- источники пополнения персонала организации;
- методы сбора и анализа информации о кандидатах на вакантные должности;
- технологию оценки кандидатов на вакантные должности;
- правовые аспекты найма работников;
- процедуры введения в должность и адаптации новопринятых работников;

уметь:

- распределять обязанности между должностными лицами, привлеченными к подбору персонала в организации;
- разрабатывать компетенции и другие требования к кандидатам на вакантные должности;
- привлекать кандидатов на вакантные должности с использованием внутренних и внешних источников;
- собирать и анализировать информацию о кандидатах на вакантные должности;
- организовывать процедуры оценки кандидатов на вакантные должности с использованием разных методов;
- заключать трудовой договор с работником;
- организовывать процедуры введения в должность и адаптации новопринятых работников.

14.1. Сущность, этапы и субъекты профессионального подбора работников

Для успешной деятельности предприятия немаловажное значение имеет обеспечение его наилучшими работниками. В современном понимании **наилучший работник** — это человек, который имеет соответствующий уровень образования, опыт практической работы, компетентный, ответственно и творчески относится к своим профессиональным обязанностям, постоянно повышает свой профессиональный уровень, стремится к культурному и духовному развитию. Таких людей на рынке труда не так много. Учитывая это обстоятельство, руководители предприятий прежде всего стараются искать именно таких сотрудников для ключевых (стратегических) должностей. Данная задача решается при помощи профессионального подбора.

Профессиональный подбор — это обеспечение предприятия работниками, обладающими желательными качествами, отвечающими определенным требованиям, способные своевременно и качественно решать задачи и достигать поставленных целей.

Профессиональный подбор — одна из основных функций управления персоналом, от качественного выполнения которой зависит эффективность деятельности предприятия. Взаимосвязи профессионального подбора с другими функциями управления персоналом иллюстрирует рис. 14.1.

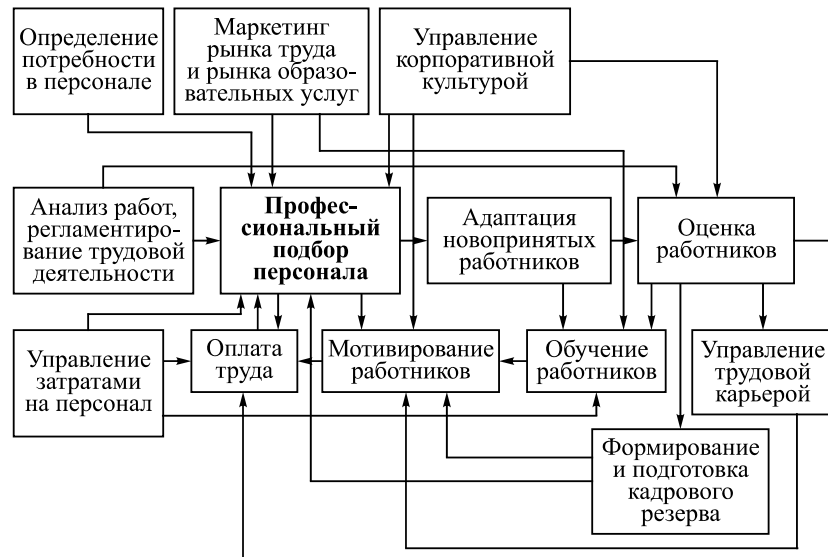


Рис. 14.1. Взаимосвязи профессионального подбора с другими функциями управления персоналом

Подбор работников имеет свою специфику в каждой организации, однако это не мешает выделить основные его этапы, которых служба персонала должна придерживаться в большинстве случаев (рис. 14.2).

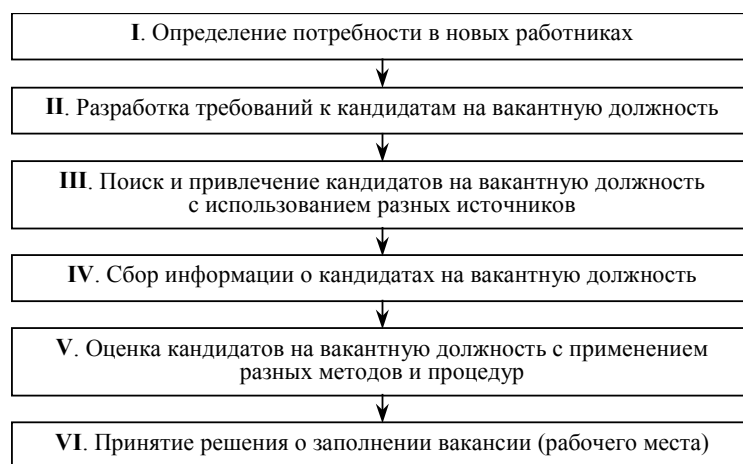


Рис. 14.2. Этапы профессионального подбора персонала

Профессиональный подбор персонала на разных предприятиях могут осуществлять разные должностные лица с учетом:

- специфики и размеров предприятия;
- наличия службы персонала;
- категорий персонала, специфики профессий или должностей, их места в организационной структуре;
- срочности заполнения вакансии;
- наличия кадрового резерва на заполнение вакантных должностей руководителей, готовности резервистов занять руководящие должности и др.

На малых предприятиях вопросы подбора работников на вакантные должности решает первый руководитель. При наличии отдельных структурных подразделений полномочия по профессиональному подбору могут быть делегированы линейным руководителям. Право на принятие окончательного решения относительно заполнения вакансии определенным кандидатом может оставить за собой первый руководитель.

На средних предприятиях обязанности по профессиональному подбору распределяются между руководителями структурных подразделений и специалистами по управлению персоналом. В функции последних обычно входят следующие обязанности:

- организационное и документационное обеспечение;
- разработка общих правил, методов и процедур;
- разработка компетенций и формирование квалификационных требований к кандидатам на вакантную должность;
- определение источников привлечения и методов оценки кандидатов в зависимости от вакансии, средств, конъюнктуры рынка труда и т. п.;
- поиск кандидатов на вакантную должность;
- сбор информации о кандидатах (анализ резюме, организация анкетирования, анализ документов, проверка рекомендаций и т. д.);
- организация и проведение интервью с кандидатами;
- организация и проведение тестирования, использование других методов оценки кандидатов;

— анализ эффективности использования разных источников и процедур подбора персонала и др.

Функции линейных руководителей:

- разработка профессиональных компетенций, которыми должны владеть кандидаты на вакантную должность (требования к знаниям, навыкам, личностным качествам);
- составление заявок на подбор кандидатов на вакантные должности для службы персонала;
- изучение и анализ информации о кандидатах на вакантную должность, предоставленной специалистами по управлению персоналом;
- проведение интервью с кандидатами на вакантную должность;
- окончательный отбор кандидата на должность.

Принимает окончательное решение о назначении человека на вакантную должность и подписывает соответствующий приказ первый руководитель организации.

На крупных предприятиях в штате службы персонала есть специалисты или подразделение (отдел, группа и т. п.), которые занимаются профессиональным подбором работников. Распределение функций между специалистами по подбору персонала и линейными руководителями аналогично изложенному выше.

Для повышения эффективности подбора персонала, особенно когда увеличиваются требования к личностным характеристикам, предприятие может привлечь психолога к процедуре оценки кандидатов или обратиться к услугам центра оценки (Assessment Center).

Отдельные функции или весь процесс подбора кандидатов на конкретные вакантные должности работодатель может делегировать кадровому или рекрутинговому агентству на полный или частичный аутсорсинг.

14.2. Разработка требований к кандидатам на вакантные должности

После определения потребности в новых работниках начинается этап разработки требований к кандидатам на вакантные должности — критериев подбора. Такие критерии разрабатывают по результатам анализа работ.

Критерии подбора должны соответствовать требованиям:

- валидности (соответствие критериев содержанию работы);
- полноты (охват критериями всех ключевых характеристик, важных для успешного выполнения функций и обязанностей по должности);
- надежности (разработанные критерии должны обеспечивать точность и устойчивость результатов оценки кандидатов);
- необходимости и достаточности (не следует применять второстепенные критерии, усложняя процесс подбора).

Кандидаты на вакантную должность должны отвечать квалификационным требованиям и требованиям к компетенциям. Для этого разрабатывают квалификационную карту либо карту компетенций, профиль должности, портрет идеального кандидата.

Квалификационная карта содержит определенные должностными инструкциями и квалификационными характеристиками профессий требования к

образовательному, образовательно-квалификационному уровню, последипломному образованию и опыту работы.

В отличие от квалификационной характеристики, квалификационная карта конкретизирует требования к профессии (специальности) работника. В квалификационной карте можно конкретизировать требования к специальным знаниям и навыкам (знание языков и информационных технологий, умение управлять автомобилем и др.).

Квалификационная карта — это инструмент, который упрощает процедуру подбора, так как на основании изучения необходимых документов значительно легче установить соответствие кандидата квалификационным характеристикам, чем выяснять способности человека выполнять какие-либо функции или уровень развития определенных характеристик. Недостатком квалификационной карты является то, что она содержит формальные характеристики, в ней отсутствует информация для исследования личностных качеств и потенциала кандидатов.

Карта компетенций содержит знания, навыки, способности, характеристики, необходимые для эффективного выполнения работником порученной работы.

Профиль должности, или **портрет идеального кандидата**, включает квалификационную карту и карту компетенций.

Компетенции должны быть четко и однозначно сформулированы. Не слишком удачным примером формулирования компетенций будет использование таких характеристик, как «профессионализм», «компетентность», «харизматичность», «приятный внешний вид» и т. п.

При формировании компетенций, которыми должны владеть кандидаты на вакантную должность, важно учитывать:

- этап развития бизнеса организации (рост или стабилизация);
- особенности корпоративной культуры (отношения в коллективе, стиль руководства, методы принятия решений и разрешения конфликтов, отношение к командной работе, стремление к профессиональному развитию и карьерному росту, лояльность и т. д.);
- специфику предприятия, должности, условия труда и др.

Для любой компетенции следует иметь определенный оценочный инструмент, посредством которого можно установить уровень ее развития у кандидата. Таким инструментом может быть интервью, профессиональные и личностные тесты, проверка рекомендаций, графологическая экспертиза и др. Применение разных оценочных инструментов требует специальной подготовки специалистов, которые занимаются профессиональным подбором. Для повышения эффективности подбора целесообразно использовать комплексные диагностические методы, предоставляемые центрами оценки.

При разработке критериев подбора желательно выделить обязательные критерии, несоответствие кандидатов которым может послужить основанием для отказа в принятии их на работу или для недопущения к участию в дальнейших отборочных процедурах. Кроме обязательных следует установить желательные критерии, соответствие кандидатов которым обеспечивает им конкурентные преимущества. Приоритетность критериев подбора, в первую очередь компетенций, зависит от специфики предприятия, должности, особенностей корпоративной культуры.

Пример

Требования к кандидату на должность консультанта по вопросам экономической политики (вид экономической деятельности — государственная служба, Россия) приведены в табл. 14.1.

Направления работы консультанта:

- финансово-кредитная и промышленная политика государства;
- страховая деятельность;
- инвестиционная деятельность;
- отраслевая промышленная политика;
- регулирование вопросов банкротства;
- регулирование деятельности естественных монополий;
- лицензионная деятельность.

Таблица 14.1

ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТУ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ КОНСУЛЬТАНТА ПО ВОПРОСАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ (вид экономической деятельности — государственная служба, Россия)¹

№ п/п	Примерный перечень требований	Важность		
		очень важно	важно	желательно
1	Профессиональная подготовка			
1.1	Высшее профессиональное образование по специализации «Государственное и муниципальное управление»			+
1.2	Высшее профессиональное образование по направлению «Экономика» и специальностям: «Теоретическая экономика» «Финансы и кредит» «Мировая экономика» «Национальная экономика» «Экономика и управление на предприятии»	+	+	+
1.3	Ученая степень		+	
1.4	Дополнительное высшее образование			+
1.5	Специальная подготовка по направлениям: «Государственное регулирование рыночной экономики» «Развитие предпринимательства» «Финансы и кредит» «Региональное управление социально-экономическими процессами»			+
1.6	Владение иностранными языками	+		
2	Опыт работы по специальности			
2.1	Опыт работы по направлению профессиональной подготовки «Экономика» не менее трех лет	+		
2.2	Общий стаж государственной службы не менее двух лет на старших государственных должностях			+

¹ Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2007. — С. 327—328.

№ п/п	Примерный перечень требований	Важность		
		очень важно	важно	желательно
3	Личностные качества			
3.1	Устная речь (способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками)		+	
3.2	Работа с документами: умение самостоятельно дать письменное заключение умение составлять методические рекомендации знание основ делопроизводства	+		
3.3	Умение общаться с посетителями		+	
3.4	Умение вести переговоры		+	
3.5	Умение самостоятельно принимать решения		+	
3.6	Организаторские способности, в частности умение организовывать трудовую деятельность на рабочем месте			+

14.3. Определение источников пополнения персонала организации

Для обеспечения эффективности подбора кандидатов на вакантную должность требуется привлекать достаточное число претендентов. В зарубежных странах процедура привлечения кандидатов называется вербовкой.

Для поиска кандидатов на заполнение вакантных должностей могут использоваться как внутренние, так и внешние источники, которые имеют свои преимущества и недостатки (табл. 14.2).

Внутренними источниками являются собственные сотрудники организации. Подбор из внутренних источников — составная часть политики управления персоналом организации, ориентированной на развитие сотрудников, повышение их преданности и мотивации. Политика подбора из внутренних источников позволяет руководству предприятия убедить работников в том, что можно сделать карьеру в своей организации, это повышает лояльность к ней и отдачу в работе.

Использование внутренних источников дает возможность сэкономить время и средства на подбор новых работников; руководство лучше знает способности, особенности поведения и потенциал собственных сотрудников, что повышает эффективность этого процесса. Работник знаком со спецификой организации, правилами, нормами и ценностями, благодаря чему сокращается период профессиональной адаптации, а потребность в социальной адаптации вообще отпадает.

**ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ИСТОЧНИКОВ
ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

	Преимущества	Недостатки
Внутренние источники	— Прозрачность политики управления персоналом — Лояльность и преданность сотрудников, получивших повышение — Работники знают специфику организации — Меньший период адаптации — Руководство хорошо знает сильные и слабые стороны работников — Меньшие затраты	— Угроза накопления негатива в межличностных взаимоотношениях в коллективе — Недовольство коллег, которые не получили повышения — «Семейственность», которая может способствовать застою во внедрении новых идей — Дополнительная необходимость подбора работника на другую должность — Успешная работа на низшей должности не гарантирует успешной работы на высшей
Внешние источники	— Привнесение новых идей и методов работы в организацию — Возможность выбора из большого числа кандидатов — Меньшая угроза возникновения конфликтов на предприятии — Может служить рекламой для организации — В отдельных случаях это может быть дешевле, чем обучение собственных работников — Отсутствие потребности в дополнительном подборе работника на освободившуюся должность	— Могут возникнуть сложности в процессе адаптации к корпоративной культуре, специфике внутрифирменных взаимоотношений — Процесс введения в должность может потребовать много времени и привести к снижению производительности — Ухудшение социально-психологического климата, из-за того что работники осознают отсутствие перспектив повышения в должности — Может стать причиной повышения текучести персонала — Кандидатов сложнее оценивать

Используя внутренние источники, надо помнить, что не всегда компетентный профессионал или специалист будет успешным руководителем, что обусловлено специфическими особенностями управленческой деятельности. Компетенции профессионала или специалиста и компетенции, которыми должен владеть руководитель, существенно отличаются, поэтому, повышая работника в должности, необходимо учитывать не только его успехи на предыдущем месте работы, но и готовность к выполнению более сложных функций.

Некоторые специалисты по управлению персоналом к внутренним источникам также относят:

- товарищей, знакомых, родственников, которых рекомендуют работники организации;
- бывших сотрудников, которые работали в организации и уволились;
- бывших кандидатов, которые раньше обращались в поисках работы, но не были приняты по какой-то причине.

Преимуществами обращения к рекомендациям товарищей, знакомых, родственников работников является то, что кандидаты могут детально ознакомиться с преимуществами работы в этой организации, ее спецификой и особенностями корпоративной культуры. Из этого источника можно привлекать высококвалифицированных специалистов при относительно низких затратах. Минус таких рекомендаций — высокая степень субъективизма при принятии решения о приеме на работу.

Привлечение бывших сотрудников может быть эффективным, поскольку эти кандидаты не только имеют необходимый опыт работы, но и хорошо знакомы

со спецификой организации. К тому же руководство знает личностные характеристики, способности и потенциал таких кандидатов.

Бывшие кандидаты — это люди, которые раньше обращались в организацию в поисках работы, но им было отказано по разным причинам, а информация о них хранится в базе данных предприятия. С такими кандидатами можно быстро связаться, если требуется срочно заполнить вакансию.

Использование **внешних источников** связано с более длительным поиском желательных кандидатов. Работникам, которые занимаются подбором персонала, необходимо ответить на следующие вопросы: Где можно найти нужных кандидатов? Каким образом привлечь их внимание? Как можно заинтересовать их работой в организации?

Чтобы ответить на эти вопросы, нужно знать ситуацию на рынке труда, внешние источники привлечения кандидатов, специфику их использования и способы привлечения кандидатов. Выбор способов поиска и привлечения кандидатов зависит от специфики организации и вакансии, срочности ее заполнения, выделенных финансовых ресурсов, наличия на рынке труда достаточного количества таких специалистов и др.

Организация может вести поиск кандидатов на внешнем рынке собственными силами или обращаться к услугам посредников.

Привлечь нужных специалистов *собственными силами* можно путем размещения объявлений о вакансиях в газетах, профессиональных изданиях, на собственной интернет-странице и сайтах по трудоустройству. Организация может обратиться к клиентам, поставщикам с просьбой рекомендовать необходимых специалистов. Наиболее редких на рынке труда специалистов принято искать у конкурентов.

Одним из основных способов привлечения кандидатов является *размещение рекламных объявлений в средствах массовой информации*. На выбор СМИ влияет стоимость рекламной площади и адресность объявления. В зависимости от возможностей и особенностей поиска и привлечения кандидатов можно выделить три группы печатных СМИ:

- издания, специализирующиеся на рекламе вакансий;
- общие издания;
- профессиональные издания.

Преимущества объявлений в *специализированных изданиях*: целенаправленность, адресность и небольшая стоимость. Однако на привлекательные предложения могут откликнуться кандидаты, не отвечающие требованиям организации. Кроме того, привлечь с помощью таких объявлений высококвалифицированных и наиболее редких на рынке труда специалистов практически невозможно.

Реклама в *общих изданиях* в определенной степени устраняет указанный недостаток, поскольку расширяется контингент читателей. А на грамотно составленные объявления, обещающие привлекательные условия труда, могут откликнуться работники, которые до того, как прочитали объявление, не собирались менять место работы. Тем не менее вероятность того, что на объявление откликнутся лишь кандидаты, которые отвечают указанным требованиям, остается низкой. В связи с этим увеличиваются временные и финансовые затраты на процедуры подбора.

Посредством рекламных объявлений в *профессиональных изданиях* можно привлечь внимание высококвалифицированных руководителей и специалистов.

Преимущество объявлений в таких изданиях — точная адресность, однако такая реклама намного дороже.

Эффективность рекламы зависит не только от выбора СМИ, но и от формы и содержания рекламного объявления. Содержание объявления зависит от формата издания, требований к кандидатам и стоимости рекламной площади. Объявление должно включать информацию: точное наименование должности; сведения о компании; требования к кандидату; перечень основных обязанностей; компенсационный пакет; условия труда; испытательный срок; контакты и т. п.

Популярным средством рекламы стали *интернет-ресурсы*. Сайты по трудоустройству, как распространенное средство поиска кандидатов, привлекательны своей массовостью, популярностью, возможностью быстро донести информацию о вакансии до большого числа людей.

Для привлечения требующихся специалистов можно также воспользоваться *собственным интернет-сайтом*, преимуществами которого являются:

- возможность автоматизировать получение резюме или анкет, оценивать кандидатов при помощи опросных листов и отправлять им ответ по электронной почте;

- вероятность привлечь внимание компетентных специалистов;

- шанс улучшить имидж организации.

Привлечение кандидатов с помощью своего сайта будет эффективным, если его посещают много людей. Поэтому важно анализировать статистику посещаемости. Отчеты, содержащие информацию о количестве посещений и просмотров каждой вакансии, слова, которые вводят кандидаты для поиска вакансии, дают возможность определить эффективность объявлений, улучшить форму представления информации с учетом интересов кандидатов.

К *посредникам на рынке труда* относятся:

- профессионально-технические и высшие учебные заведения;
- службы занятости;
- ярмарки вакансий;
- рекрутинговые и кадровые агентства и др.

Учебные заведения являются эффективным источником для привлечения молодых перспективных специалистов. Однако следует помнить, что официальные запросы в учебные заведения не всегда приносят желаемые результаты. Целесообразнее обращаться непосредственно в деканаты и на выпускающие кафедры с просьбой рекомендовать перспективных студентов. Эффективность данного источника повышается, если в структуре учебного заведения имеется подразделение по трудоустройству выпускников.

Работодателям стоит обращаться к услугам *рекрутинговых агентств*, если:

- необходимо найти наиболее редких на рынке труда специалистов;
- следует срочно заполнить вакансию;
- надо набрать много специалистов или целую команду;
- на предприятии отсутствует служба персонала или ее работники еще не приобрели опыт в этом деле;
- служба персонала не знакома с ситуацией на рынке труда;
- нужно обеспечить конфиденциальность подбора для замены определенного работника.

14.4. Сбор информации о кандидатах на вакантные должности

Информацию о кандидатах на вакантную должность изучают для их предварительной оценки и отбора по формальным характеристикам, проверки полученной информации и гарантирования кадровой безопасности компании. Главной целью предварительной оценки является отсеивание кандидатов, не отвечающих минимальным требованиям вакантной должности, что потом позволяет сэкономить время и усилия на подготовку и проведение интервью.

Предварительная оценка начинается с *анализа резюме*, изучение которого является первым знакомством с кандидатом. По результатам анализа резюме всех кандидатов можно разделить на три группы:

- кандидаты, которые имеют значительные конкурентные преимущества по сравнению с другими. Таких кандидатов обязательно следует пригласить на интервью;
- кандидаты, уступающие по уровню конкурентоспособности представителям первой группы. Несмотря на это, их можно пригласить на интервью, если не наберется достаточного числа кандидатов, отнесенных к первой группе;
- в третью группу попадают кандидаты, не имеющие необходимой квалификации для выполнения обязанностей на должности, на которую претендуют. К данной группе относят и кандидатов, приславших резюме с грамматическими ошибками и опечатками. Кандидатов с наиболее низким уровнем конкурентоспособности не следует приглашать на интервью.

Резюме может содержать такую информацию:

- 1) должность, на которую претендует кандидат, его компенсационные ожидания;
- 2) биографические данные: возраст, пол, местожительство, семейное положение и т. п.;
- 3) образование: основное и дополнительное;
- 4) места работы, должности, даты приема и увольнения;
- 5) функции и обязанности, которые выполнялись на разных должностях и местах работы;
- 6) достижения;
- 7) индивидуально-личностные характеристики;
- 8) интересы и увлечения;
- 9) представление о желательном месте работы;
- 10) возможность предоставления рекомендаций;
- 11) другая информация, какую кандидат считает необходимым предоставить.

Из этого перечня только первые четыре пункта содержат почти все резюме; с 5-го по 7-й охватывают примерно 2/3 резюме; с 8-го по 11-й — не всегда включаются в резюме.

Сведения о профессиональных достижениях кандидата следует изучать в порядке изложения им важных событий в обучении и трудовой жизни. Наиболее тщательно надо анализировать информацию о подготовке и повышении квалификации:

- содержит ли резюме данные об уровне образования кандидата;
- отвечают ли данные требованиям должности;
- в какой последовательности получено образование;

- в каком учебном заведении, на какой форме обучался кандидат;
- отвечают ли должности, которые занимал кандидат, полученной специальности;
- наличие дополнительного образования;
- используется ли дополнительное образование в трудовой деятельности;
- периодичность повышения кандидатом квалификации;
- отвечает ли тематика семинаров, тренингов, курсов профилю основной деятельности;
- владеет ли кандидат редкими знаниями и навыками;
- насколько ценна для организации специальность кандидата и будет ли возрастать его ценность в будущем.

Анализируя трудовую деятельность кандидата, важно акцентировать внимание на такой информации:

- насколько точно описаны функции и обязанности;
- насколько широкими или специализированными являются профессиональные интересы;
- чем руководствовался кандидат, выбирая определенное место работы;
- были ли в трудовой жизни кандидата взлеты и падения.

Наряду с данными об опыте работы, уровне образования и другими формальными характеристиками имеют значение форма подачи информации, логика изложения, формулирование, грамотность.

По предоставленной кандидатом информации нужно очертить его жизненный путь и выявить важные личностные характеристики, профессиональные и деловые качества, мотивы его поведения.

Для того чтобы получить подробную информацию о каждом претенденте и надлежащим образом ее структурировать, тщательно подготовиться к интервью, специалисты по подбору персонала разрабатывают *стандартные формы* (анкеты, оценочные листы и т. д.). Заполненные стандартные формы кандидаты могут присылать по электронной почте, предварительно получив бланки, или же заполнять их в организации. Содержание стандартных форм может быть разным в зависимости от специфики организации, вакантной должности, требований к кандидату, политики организации в области профессионального подбора. Некоторые организации используют стандартные личностные листки по учету кадров, но большинство разрабатывают специальные детализированные анкеты.

Кроме стандартных форм от кандидатов нередко требуют предоставить *автобиографию*, анализ которой позволяет выявить:

- грамотность и каллиграфию письма;
- словарный запас;
- длительность памяти;
- умение выделять главное;
- умение придерживаться хронологической последовательности изложения событий и выявлять причинно-следственные связи и т. д.

На этапе предварительной оценки и отбора кандидатов на вакантные должности специалисты службы персонала часто используют *телефонное интервью*. Это дает возможность получить предварительное общее впечатление о кандидате, манере его общения, уточнить информацию, которая важна для определенной должности, но нечетко изложена в резюме или стандартной форме

(анкете). Благодаря телефонному интервью можно определить, насколько кандидат заинтересован в вакансии, каковы его критерии поиска работы и намерения и готов ли он к интервью с глазу на глаз.

Важной задачей службы персонала является *проверка предоставленной кандидатами информации и обеспечение кадровой безопасности компании*. Кадровая безопасность служит компании защитой от проникновения людей, которые связаны с криминальными структурами, склонны к кражам, злоупотребляют алкоголем или принимают наркотики. Большое значение имеет защита информации по продуктовой, маркетинговой, рекламной, инвестиционной, финансовой политике организации, ее инновационных наработках, клиентской базе данных и т. д. Особенно актуальны эти вопросы при подборе кандидатов на ключевые, стратегические должности (первого руководителя, его заместителей, помощников, начальников департаментов, управлений, филиалов и других структурных единиц).

Проверкой предоставленной кандидатом информации занимаются работники службы персонала; нередко к этому привлекают и специалистов службы безопасности.

Простейший метод проверки информации — *изучение документов*. Специалисты по подбору персонала изучают:

- документы об образовании, профессиональном обучении и повышении квалификации (дипломы, аттестаты, справки, свидетельства, сертификаты);
- лицензии на право заниматься конкретными видами профессиональной деятельности;
- рекомендации;
- трудовую книжку или ее заверенную копию;
- военный билет;
- паспорт.

Проверка документов позволяет идентифицировать личность кандидата, сопоставить данные в документах с информацией в резюме, анкете или автобиографии.

Информацию о кандидате можно получить и от его предыдущих руководителей, коллег, подчиненных. Источником информации являются также клиенты, поставщики и прочие деловые партнеры, с которыми контактировал кандидат.

Рекомендации проверяют, чтобы выяснить:

- перечень и сложность выполняемых должностных обязанностей;
- результаты работы;
- умение работать в коллективе;
- умение брать на себя ответственность;
- отношение к трудовой и исполнительской дисциплине;
- состояние здоровья работника;
- уровень заработной платы как показатель реальных достижений работника;
- причины увольнений с предыдущих мест работы и т. д.

Специалисты в области безопасности рекомендуют не ограничиваться только проверкой информации о кандидате с предыдущих мест работы. Следует практиковать беседы с другими людьми, которые знают кандидата и могут предоставить полезную информацию о его индивидуально-личностных характеристиках.

14.5. Методы и процедуры оценки кандидатов на вакантные должности

Содержание, процедуры и применяемые методы оценки варьируют в зависимости от уровня вакантной должности и требований к работнику. Кандидатов на профессии рабочих, которые выполняют простые, низкоквалифицированные работы, на должности технических служащих, в отдельных случаях специалистов подбирают работники службы персонала по результатам изучения документов и бесед. Решение о принятии на работу принимает руководитель исходя из рекомендаций работников службы персонала. Процедура подбора работников на профессии, требующие высокого уровня квалификации, а также на ответственные должности технических служащих и специалистов, более сложная и может включать проведение структурированного интервью и тестирование на профессиональную пригодность. На должности профессионалов и руководителей отбор должен быть более тщательным с использованием различных традиционных и нетрадиционных методов оценки кандидатов. Для этого организация может объявить конкурс.

Валидность и частота использования отдельных методов оценки кандидатов на вакантные должности по результатам исследований, проведенных польскими специалистами, представлены в табл. 14.3.

Таблица 14.3

ВАЛИДНОСТЬ И ЧАСТОТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ¹

Метод	Валидность	Частота использования, %
Анализ документов	0,30–0,70	100
Интервью	0,00–0,25	100
Психологические тесты	0,10–0,40	5–12
Групповые методы	0,25–0,38	14–24
Технологии центров оценки	0,40–0,75	6

Несколько иные показатели валидности методов оценки кандидатов на вакантные должности зафиксированы исследованиями английских специалистов (табл. 14.4).

Таблица 14.4

ВАЛИДНОСТЬ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЙ АНГЛИЙСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ²

Метод	Валидность
Технологии центров оценки	0,65
Поведенческое интервью	0,48–0,61
Тесты на профессиональную пригодность	0,54
Тесты общих способностей	0,53
Личностные тесты	0,39
Анализ биографических данных (документов)	0,38
Проверка рекомендаций	0,23
Интервью (неповеденческое)	0,05–0,19

¹ Сухар М. Рекрутинг персонала / М. Сухар ; [пер. с польск. Я. Казмеркевич]. — К. : Азимут-Украина, 2007. — С. 69.

² Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер ; [пер. с англ.]. — М. : НРРО, 2005. — С. 246.

Интервью. В большинстве организаций интервью признано основным методом оценки кандидатов на вакантные должности. Руководство многих ведущих компаний проводит по шесть-семь интервью с кандидатами, особенно если это касается ключевых должностей.

Пример

Процедура подбора кандидатов на фирму американского предпринимателя Х. Маккея проходит в десять этапов, из которых семь — проведение с кандидатом различных видов интервью:

- интервью со специалистом в сфере управления персоналом, который знает потребности организации и имеет право сразу отказать некоторым кандидатам;
- интервью с администраторами фирмы, проверяющими способности кандидата;
- 30-минутное интервью с руководителем фирмы, который рассказывает о ней и следит за реакцией и заинтересованностью кандидата;
- 30-минутное телефонное интервью с руководителем фирмы, дающее возможность проверить умения кандидата правильно и доступно излагать свои мысли и убеждать собеседника;
- беседа с кандидатом в присутствии членов его семьи;
- общение с кандидатом в неформальной обстановке;
- интервью с компетентным специалистом.

На практике используют разные *виды интервью*:

- *структурированное* (содержит фиксированный набор вопросов);
- *слабоструктурированное* (заранее готовят лишь главные вопросы; может изменяться ход разговора; интервьюер должен быть хорошо подготовлен, для того чтобы следить за реакцией кандидата, выбирать вопросы, которые следует задавать исходя из ситуации);
- *неструктурированное* (заранее готовится только перечень тем; проводится в произвольной форме);
- *формальное* (ограничивается проверкой данных, содержащихся в резюме или анкете);
- *профессиональное* (выявление профессиональных компетенций у кандидата);
- *личностное* (выявление личностных качеств, ценностей и мотивации кандидата);
- *стресс-интервью* (проверка кандидата на стрессоустойчивость в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);
- *бизнес-интервью* (проводится с кандидатами на должности стратегического уровня, главная цель — обнаружить составляющие успеха кандидата в бизнесе и карьере);
- *панельное* (проводится специально сформированной комиссией);
- *групповое* (интервью с группой претендентов) и др.

Интервью с кандидатом на вакантную должность должно быть тщательно спланировано и подготовлено. Перечень вопросов должен быть единым для всех кандидатов на вакантную должность, хотя по результатам изучения резюме или анкеты к стандартному перечню могут быть добавлены дополнительные вопросы для подтверждения или уточнения информации, содержащейся в представленных кандидатом документах. Поэтому на подготови-

тельном этапе необходимо изучить все представленные кандидатом документы, обращая особое внимание на образование, опыт и направления развития карьеры.

Подготовленный перечень вопросов включают в *опросный лист*, на основании которого разрабатываются специальные формы для регистрации ответов кандидата и личных наблюдений интервьюера.

Этапы интервью с кандидатами на вакантные должности проиллюстрированы на рис. 14.3.



Рис. 14.3. Этапы интервью с кандидатами на вакантную должность

Этап I. Установление контакта.

На этом этапе важно создать такую атмосферу, чтобы у кандидата сложилось хорошее впечатление об организации. Кандидат должен чувствовать себя комфортно, непринужденно, расслабиться, быть спокойным и готовым к конструктивному разговору. Имеет смысл встретить кандидата в приемной и проводить в комнате, где будет проходить интервью. С самого начала контакта интервьюер должен взять инициативу на себя, руководя разговором. Интервьюер должен первым поздороваться, назвать свое имя и занимаемую должность. На этом этапе можно задавать общие вопросы, не имеющие отношения к вакансии и предприятию.

Этап II. Рассказ о предприятии и вакантной должности.

На этом этапе интервьюеру необходимо рассказать о предприятии, специфике бизнеса и вакансии, о причине ее возникновения, роли, которую она играет в организационной структуре, должностных обязанностях и задачах, которые придется выполнять. Важно заинтересовать кандидата, показать положительные стороны работы на этом предприятии, очертить перспективы.

Этап III. Ответы кандидата на вопросы.

Это основной и наиболее продолжительный этап. Кандидату задают различные вопросы и формулируют задания. Одни и те же характеристики надо проверять несколько раз, причем через определенные промежутки времени и с помощью разных методик. Полученную от кандидата информацию нужно обязательно фиксировать, так как записанная информация — важный инструмент для оценки уровня развития соответствующих компетенций у кандидата. При этом не следует делать подробных записей, поскольку это будет отвлекать и держать в напряжении кандидата, то есть рекомендуется фиксировать только ключевые слова и фразы. Необходимо избегать оценочных выводов во время интервью.

Этап IV. Вопросы кандидата.

После ответов на вопросы интервьюера кандидату предоставляется возможность поставить свои вопросы. Это дает возможность выяснить интересы и намерения кандидата. Наиболее приемлема ситуация, когда кандидат задает небольшое количество вопросов относительно специфики бизнеса и будущей работы, обязанностей и ответственности, взаимоотношений в трудовом коллективе и т. п.

Этап V. Завершение интервью.

Для завершения интервью можно использовать фразы наподобие:

— Если больше нет вопросов, благодарим Вас, что откликнулись на наше приглашение.

— Наше время исчерпано. Приятно было с Вами познакомиться.

— Разрешите поблагодарить Вас за встречу. Поскольку конкурс продолжается, то нам требуется время для принятия окончательного решения.

На этом этапе также договариваются, каким образом и когда кандидату сообщат о результатах интервью. Можно также оставить инициативу звонка за кандидатом, сообщив ему ориентировочные сроки принятия окончательного решения.

После завершения интервью нужно подвести его итоги, обработав полученную информацию. С целью избежания одностороннего рассмотрения кандидатов без учета всех значимых для определенной должности характеристик необходимо использовать специально разработанные оценочные бланки.

Тестирование. Наряду с интервью тестирование является одним из распространенных методов оценки кандидатов на вакантные должности.

Тест (от англ. test — опыт, испытание) — стандартизированный, ограниченный по времени метод исследования, предназначенный для выяснения определенных количественных и качественных характеристик личности при помощи вопросов, задач, ситуаций и т. п.

Главной целью тестирования является получение информации об индивидуальных характеристиках человека, которые могут повлиять на результаты трудовой деятельности и поведение в коллективе.

Тесты на профессиональную пригодность используются для оценки психофизиологических характеристик кандидата и умений выполнять определенные виды работ. К тестам на профессиональную пригодность относятся имитационные и тесты на проверку профессиональных знаний кандидата.

При прохождении *имитационных тестов* кандидат выполняет конкретные задания, относящиеся к профессиональным обязанностям. По результатам делается вывод об умении кандидата выполнять определенные виды работ. Такие тесты отличаются высокой валидностью, поскольку направлены на выявление навыков, связанных с профессиональной деятельностью претендента. Среди имитационных тестов выделим компьютерное программирование для программиста, редактирование статьи для редактора, перевод текста для переводчика, набор текста для секретаря и т. д.

К этой группе относятся также *тесты на проверку уровня профессиональных знаний*. На каждый вопрос предлагается несколько вариантов ответов, из которых кандидат должен выбрать правильные. По итогам тестирования можно получить показатель (в процентах или баллах), характеризующий уровень профессиональных знаний кандидата.

Тесты на профессиональную пригодность достаточно распространены среди специалистов в области компьютерных технологий. Многие компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения (например, «Microsoft», «Oracle», «Novell» и др.), выдают специальные сертификаты специалистам, которые успешно прошли их тесты. Системы сертификации также используются в бухгалтерском учете и финансах (например, CPA — Certified Public Accountant, ACCA — The Association of Chartered Certified Accountants), на фондовом рынке (ICMQ — International Capital Markets Qualification).

Тесты общих способностей дают возможность оценить уровень развития и отдельные особенности мышления, памяти, внимания, способности к обучению. Среди тестов общих способностей выделяют *интеллектуальные тесты*, предназначенные для определения уровня интеллекта кандидата. По результатам тестирования можно рассчитать количественный показатель уровня развития интеллекта — *коэффициент познавательного интеллекта IQ*. В западных странах IQ широко используется для оценки уровня интеллектуального развития кандидатов на руководящие должности.

Могут использоваться как тесты общего интеллекта, так и специальные, которые предусматривают оценку разных составляющих интеллекта (вербальный интеллект, аналитические способности, пространственный интеллект, тип мышления). Например, высокий уровень вербального интеллекта важен для журналистов, преподавателей, политиков и др.

Многофакторная оценка интеллекта включает исследование характеристик:

- вербальной компетентности, которая оценивается при помощи тестов на понимание, словарный запас, окончание предложений, антонимы и синонимы;
- навыков речи (оперирование словами), которые выявляют при помощи тестов на рифмы, придумывание слов, начинающихся с определенной буквы, с определенными приставкой или суффиксом;
- памяти с использованием тестов на проверку способности к запоминанию;
- скорости и точности выполнения простых расчетных заданий;
- пространственного мышления с помощью заданий, предусматривающих мысленную манипуляцию объектами на плоскости или в пространстве;
- выявление причинных связей с использованием тестов на установление правил или принципов.

Несмотря на сложность, тесты на исследование уровня интеллекта просты в обработке результатов, которая сводится к подсчету баллов. Такое тестирование не обязательно должен проводить специально подготовленный специалист.

Вместе с исследованием уровня познавательного интеллекта IQ в практике управления персоналом в последнее время все больше внимания уделяется изучению *эмоционального интеллекта EQ*. IQ отображает способности левого полушария мозга, отвечающего за логику и рациональное мышление, EQ — правого полушария, которое определяет интуитивное мышление и эмоциональность. Среди качеств, характеризующих эмоциональный интеллект, выделим: высокий уровень понимания себя, способность слышать и понимать других людей, предвидеть их поведение, умение контролировать эмоции свои и других людей, умение принимать правильные решения, способность формировать и мотивировать команду на достижение цели и др.

Отдельные качества, характеризующие эмоциональный интеллект, можно оценить при помощи *личностных тестов*, которые дают возможность выявить такие качества, как коммуникабельность, склонность к риску, лидерство, тревожность, конфликтность и т. д. Эти тесты ориентированы на выявление характеристик личности с помощью анализа и группирования ответов человека на вопросы или утверждения. Ответы являются субъективными, так как основаны на самооценке человека. На ответы может влиять эмоциональное состояние, опыт работы с тестами.

На практике также используют *проективные тесты*. Например, претендента просят нарисовать что-то или прокомментировать картинку, фотографию. Анализируя результаты, психолог делает вывод о мотивационных установках, индивидуально-личностных характеристиках и наклонностях человека. Такие тесты основаны на том, что потребности и процессы, спрятанные в подсознании человека, проецируются на внешний мир, проявляясь в особенностях поведения и действиях человека. Чтобы получить внешнюю проекцию подсознательного, человеку предлагают спонтанно, то есть не задумываясь, отреагировать на определенные ситуации.

Тесты являются лишь одним из инструментов профессионального подбора персонала, и специалисты по управлению персоналом должны уметь их применять. Поэтому важно правильно выбирать адекватные целям диагностики тесты и грамотно их использовать.

Кроме интервью и тестирования иногда прибегают к нетрадиционным методам оценки кандидатов на вакантные должности — графологической экспертизе, испытанию на полиграфе, алкогольным и наркотическим тестам, физиогномическому анализу и даже к астрологическому прогнозу.

Графология (от греч. *grapho* — пишу, *logos* — наука) — наука о почерке и его взаимосвязи с индивидуально-личностными характеристиками человека. Графологическая экспертиза позволяет по почерку человека определить его ум, силу воли, самооценку, эмоциональность, трудоспособность, надежность, агрессивность и т. д.

Полиграф — прибор, измеряющий и регистрирующий физиологические изменения в организме человека (кровяного давления, пульса, частоты дыхания, потовыделения и др.) при ответах на разные вопросы.

При помощи полиграфа обнаруживают факты, которые могут скрывать кандидаты, например:

- подтасовка биографических данных;
- действительные мотивы получения должности в организации;
- работа на конкурентов и криминальные структуры;
- ненадежность, отсутствие лояльности и конфликтность;
- страсть к азартным играм;
- наличие наркотической или алкогольной зависимости;
- наличие психических или других заболеваний и отклонений;
- случаи взяточничества и краж, в частности хищение информации;
- намерение причинить вред организации в будущем и т. д.

Физиогномика — учение о проявлении на лице человека свойств его характера и настроения. Согласно этой науке на лице человека отпечатываются жизненный опыт, переживания, впечатления от общения с другими людьми и т. п.

Процедура профессионального отбора заканчивается принятием решения о заполнении вакансии. Решение должно базироваться на объективных оценках, чему способствует четко отработанная схема анализа результатов, полученных на всех этапах отборочных процедур.

Этапы принятия решения о заполнении вакансии приведены на рис. 14.4.

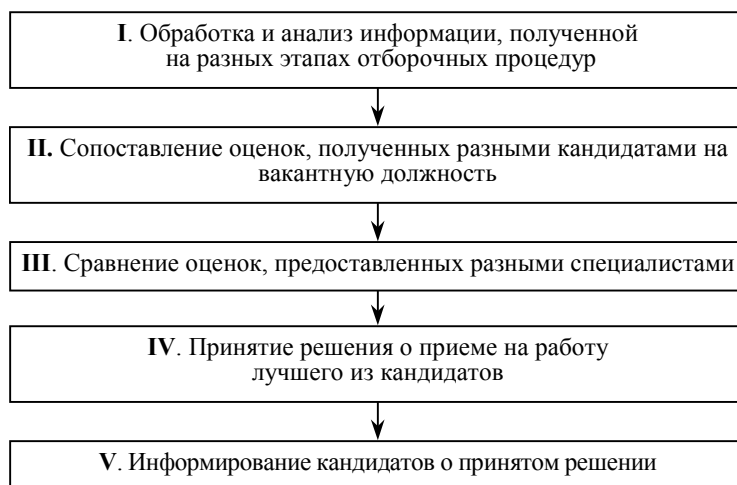


Рис. 14.4. Процедура принятия решения о заполнении вакансии

Обработка информации, полученной на разных этапах оценки кандидатов, может осуществляться разными методами — балловой оценки, ранжирования, парных сравнений, коэффициентных методов. Процедура обработки результатов оценки кандидатов на вакантные должности подобна процедуре обработки информации, собранной при периодической или итоговой оценке (аттестации) сотрудников организации.

После принятия решения о приеме кандидата на работу сотрудники службы персонала сообщают ему об этом и оформляют документы для заключения трудового договора.

Кандидатам, которые не прошли отборочных процедур, сообщают об отказе в приеме на работу. Недопустима ситуация, когда кандидату никак не сообщают о принятом решении. Такие действия руководителей и специалистов по профессиональному подбору отрицательно влияют на имидж компании. Руководители должны понимать, такой кандидат в будущем может стать перспективным их клиентом или через какое-то время может возникнуть потребность в его квалификации.

14.6. Заключение трудового договора и введение работника в должность

Прием кандидата на работу должен быть надлежащим образом оформлен. С наемным работником организация обязана заключить трудовой договор.

Трудовой договор — это соглашение между наемным работником и собственником организации или уполномоченным им органом, или физическим ли-

цом. Работник обязуется выполнять определенную работу, соблюдать внутренний трудовой распорядок, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать необходимые условия работы, установленные трудовым законодательством, коллективным договором и соглашением сторон.

Условия трудового договора разделяют на обязательные, т. е. предусмотренные действующим законодательством, и дополнительные (необязательные), которые могут быть включены по инициативе собственника или наемного работника.

Обязательные условия трудового договора:

- место работы (структурное подразделение: департамент, служба, отдел, цех и т. п.);
- трудовые функции (ссылка на конкретную профессию или должность);
- оплата труда (указываются размер должностного оклада или тарифной ставки и другие составляющие заработной платы);
- дата начала работы.

Дополнительные условия трудового договора:

- срок трудового договора (бессрочный, срочный, на определенный период работы);
- испытание;
- полная материальная ответственность;
- режим рабочего времени, например, неполный или ненормированный рабочий день;
- другие условия.

Трудовым договором может быть установлено *испытание* с целью проверки соответствия работника должности, которую он должен занять. Срок испытания не может превышать трех месяцев, а в отдельных случаях по согласованию с профсоюзным комитетом — шести месяцев. Срок испытания рабочих не может превышать одного месяца. Нельзя устанавливать испытание для лиц, не достигших 18 лет, молодых рабочих и специалистов после окончания профессионально-технических и высших учебных заведений, уволенных в запас с военной или альтернативной (невоенной) службы.

Трудовой договор согласно украинскому законодательству заключается, как правило, в письменной форме. Соблюдение письменной формы обязательно, если работник настаивает на этом, а также для несовершеннолетних лиц, если человека нанимают для работы в местности с особыми природными условиями и при наличии повышенного риска для здоровья.

Особой формой трудового договора является **контракт**. По согласию сторон в контракте оговариваются: срок его действия, права, обязанности и ответственность сторон, условия материального обеспечения, особенности организации труда, условия расторжения договора и т. д. Контракт, как форма срочного договора, ограничивает права работника, поэтому его можно применять лишь в обусловленных законодательством Украины случаях. Существует специальное Положение о порядке заключения контрактов при приеме (найме) на работу работников.

Для оформления трудового договора человек предоставляет в службу персонала:

- заявление на имя руководителя организации;
- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- идентификационный номер налогоплательщика;
- страховое свидетельство;

- трудовую книжку;
- документ об образовании или профессиональной подготовке.

Уволенные из Вооруженных сил Украины и других воинских формирований должны предъявить военный билет.

Договоренности между работодателем и наемным работником относительно условий трудового договора и даты начала работы оформляют *приказом руководителя предприятия о приеме на работу*. Работника знакомят с приказом под расписку.

Работодатель за собственные средства обеспечивает *прохождение предварительного медицинского осмотра* для лиц, должности которых входят в Перечень профессий работников, подлежащих медицинскому осмотру.

На основании приказа о приеме на работу специалист службы персонала вносит соответствующие записи в учетные документы и трудовую книжку. Если человек трудоустраивается впервые, трудовую книжку оформляют не позже пяти дней после приема на работу.

По окончании юридического оформления трудовых отношений наступает процедура *введения работника в должность*. Практика свидетельствует, что подавляющее большинство работников, увольняющихся в течение первого рабочего года, принимают это решение в первый свой рабочий день в организации. У новых работников могут возникнуть проблемы из-за отсутствия информации о порядке и режиме работы, служебных отношениях между разными должностными лицами, особенностях коллектива и т. п. Процедура введения нового сотрудника в должность должна помочь ему избежать различных проблем и недоразумений.

Можно выделить три этапа процедуры введения нового работника:

- 1) в организацию;
- 2) в подразделение;
- 3) в должность.

Процедура *введения работника в организацию* должна содействовать усвоению им корпоративных ценностей, установок, правил, норм поведения, принципов функционирования организации, требований и ожиданий со стороны коллектива, а также формированию положительного отношения работника к новому месту работы. Работника информируют:

- об истории организации, перспективах развития;
- организационной структуре, наименовании подразделений, их расположении;
- направлении деятельности, номенклатуре изготавливаемой или продаваемой продукции, видах предоставляемых услуг;
- структуре и технологии производства;
- финансовой, маркетинговой, рекламной, сбытовой политике;
- корпоративных ценностях, правилах и нормах поведения;
- правилах внутреннего трудового распорядка;
- политике в сфере оплаты труда, социального обеспечения, подбора и обучения персонала;
- перспективах карьерного роста и т. д.

Работника знакомят с непосредственным руководителем, сотрудниками подразделения, в котором он будет работать, а также с другими людьми, с которыми

ему придется иметь служебные отношения. Руководитель организует введение работника в подразделение и в должность. Главная задача руководителя — сформировать у нового работника ощущение причастности к коллективу.

Во время *введения в подразделение* работника информируют:

- о целях, задачах, структуре подразделения;
- перечне документов, регламентирующих деятельность подразделения;
- функциях и специфике работы подразделения;
- технологии взаимодействия подразделения с другими структурными звеньями.

Процедура *введения в должность* призвана информировать работника:

- о правах, обязанностях и ответственности;
- ожидаемых результатах работы;
- перечне необходимых для выполнения работы документов;
- взаимоотношениях по должности;
- режиме работы и отдыха;
- организации рабочего места;
- условиях труда, наличии на рабочем месте опасных и вредных факторов и др.

В обязательном порядке проводят инструктаж работника по охране труда, производственной санитарии, гигиене труда и противопожарной безопасности.

Ведущие компании разрабатывают корпоративные программы ориентации новых работников.

Пример

Тематика ориентации новых работников в японских компаниях приведена в табл. 14.5.

Таблица 14.5

**ТИПОВАЯ ТЕМАТИКА ОРИЕНТАЦИИ НОВЫХ РАБОТНИКОВ
В ЯПОНСКИХ КОМПАНИЯХ**

Тема	Содержание
Компания	Организационная структура, основные направления деятельности, перспективные и тактические планы, бюджет и финансовая ситуация, взаимоотношения между наемными работниками и работодателем, профсоюзная деятельность, условия труда, трудовой распорядок, оплата труда, социальное обеспечение и дополнительные льготы
Продукция	Номенклатура продукции, ценовая политика, потребители продукции, ее конкурентоспособность
Производство	Структура производства, принципы работы, технологии производства, управление производством, принципы, обеспечивающие эффективность производственного процесса
Сбыт	Рекламная политика, доля, которую занимает продукция компании на рынке, перспективы и тенденции развития рынка, организация сбыта, техника и методы продажи
Трудовая деятельность	Профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения работы, взаимоотношения по должности, организация рабочего места

На заводах компании ЗМ работник сталкивается с первичной социализацией в первый день работы. В большинстве случаев он начинает рабо-

ту с понедельника или с первого дня месяца. В первый рабочий день служба персонала проводит четырехчасовую процедуру социализации, которая начинается с торжественного вручения удостоверения работника фирмы, брошюр и документов, в которых изложена корпоративная политика. После этого работника приглашают на традиционный обед с высшими руководителями. Таким образом служба персонала старается создать для всех новоприятых работников атмосферу дружелюбия и доверия.

Среди брошюр, которые вручают работнику, — «Справочник работника», «Ориентация работника», «Правила поведения» и др.

«Справочник работника» содержит краткое изложение истории компании, правила охраны труда и техники безопасности, правила привлечения к сверхурочным работам, перевода на другие должности (рабочие места), поддержания эффективных внутренних коммуникаций, видов страхования и дополнительных выплат, процедуру оценки результатов работы, политику увольнения персонала и т. д.

В брошюре «Ориентация работника» изложены важные положения, касающиеся политики управления персоналом:

- принципы подбора персонала;
- содержание социальных программ и программ индивидуальной помощи работникам;
- направления профессиональной подготовки;
- программы повышения квалификации;
- отношение компании к лицам, употребляющим наркотики, алкоголь, к носителям вируса СПИД;
- помощь работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- перечень информации, которая составляет коммерческую и служебную тайну, правила охраны такой информации;
- правила охраны технической документации компании и др.¹

14.7. Адаптация новоприятых работников

Логическим продолжением процедуры введения нового работника в должность является его адаптация. Недостаточное внимание организации к вопросам адаптации новых работников может свести на нет результаты подбора персонала, если новый работник не сможет как следует освоить профессиональные задания и обязанности, приспособиться к новой социальной среде организации, понять и признать ее корпоративную культуру.

Психологи отмечают, что полное вхождение работника в жизнь организации происходит в течение 10–12 месяцев с начала работы. Самые сложные первые 2–3 месяца работы, на которые приходится испытательный срок. Надлежащим образом организованная процедура адаптации способствует сокращению времени приспособления новоприятых работников до 3–6 месяцев.

¹ Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. — С. 216–218.

Пример

По результатам опроса руководителей высшего уровня управления, проведенного компанией «Korn/Ferry International», всего 30 % из них удовлетворены процессом адаптации в новой компании, 38 % опрошенных оценивают эффективность адаптации в новой компании на среднем уровне, 22 % — ниже среднего уровня, 10 % — на низком уровне. А 54 % руководителей считают, что достигли лучших результатов только через 3–5 лет после начала работы в новой компании; 33 % опрошенных утверждают, что высшего уровня эффективности руководители достигают через 1–2 года работы в компании, 8 % указывают на 5–10-летний срок, 4 % отмечают 6-месячный период, 2 % — более 10 лет¹.

Адаптация новопринятого работника — это взаимное приспособление работника и организации, вхождение работника в трудовую деятельность и в коллектив, изменение его поведения в соответствии с действующими организационными правилами, нормами и регламентами.

В новой организации работник включается в систему внутренних организационных взаимоотношений. Одновременно он может выполнять несколько социальных ролей — быть руководителем, коллегой, подчиненным, членом общественной организации и т. д. Выполнение той или иной роли требует соблюдения определенных правил поведения, норм, требований. Вместе с тем, выбирая организацию, работник заботится о собственных интересах и потребностях, соответственно с которыми выдвигает требования к условиям и оплате труда, социальному обеспечению и др. Эффективность этого процесса зависит от того, совпадают ли нормы и ценности работника и организации, а в случае определенных расхождений — готов ли работник воспринять нормы и ценности организации.

Основные цели адаптации:

— быстрое освоение работниками новых должностных обязанностей или производственных заданий и как результат — повышение производительности труда;

— закрепление новых работников в организации, повышение их лояльности, а соответственно, уменьшение текучести кадров;

— формирование положительного отношения к работе и повышение мотивации работников;

— экономия времени непосредственного руководителя и коллег по работе и др.

Различают следующие виды адаптации:

- организационную;
- профессиональную (производственную);
- психофизиологическую;
- социальную.

Организационная адаптация — усвоение информации по организационной структуре, механизмам управления, трудовому распорядку, месту подразделе-

¹ Журочкина Е. Новый сотрудник: программа адаптации [Электронный ресурс] / Е. Журочкина. — Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru>

ния в общей структуре организации, взаимоотношениям структурного подразделения с другими структурными звеньями и т. д.

Профессиональная (производственная) адаптация — освоение работником новых профессиональных обязанностей, приспособление к рабочему месту, средствам труда, технологическому процессу, взаимодействие между работниками в процессе труда. Выделяют первичную и вторичную профессиональную адаптацию. Первичная адаптация характерна для работников, впервые начинающих свою трудовую деятельность, — молодых рабочих и специалистов после окончания профессионально-технических и высших учебных заведений. Вторичная адаптация происходит после перевода работника в другое подразделение, на другую должность или рабочее место.

Психофизиологическая адаптация — приспособление работника к психической и физической нагрузке, монотонности работы, санитарно-гигиеническим условиям производственной среды, режимам работы и отдыха и т. п.

Социальная адаптация — включение работника в систему отношений в коллективе, приспособление к ценностям, традициям, правилам и нормам поведения, стилю руководства. Цель социальной адаптации — восприятие норм и ценностей новой социальной среды (группы, коллектива, организации) и форм социального взаимодействия (формальных и неформальных отношений, стиля руководства). При этом происходит процесс идентификации работника с коллективом.

Различают две формы социальной адаптации:

— *активную*, когда работник стремится повлиять на среду, старается изменить ее, в том числе нормы, ценности, формы взаимодействия;

— *пассивную*, когда работник не пытается повлиять на среду, а приспосабливается к ней.

На успешность адаптации новых работников влияют различные факторы:

1) престижность, стабильность организации на рынке, наличие известных товарных брендов;

2) конкурентоспособность и прозрачность компенсационной политики организации; справедливость оплаты труда; соответствие заработной платы трудовому вкладу в коллективные результаты работы;

3) состояние производственной среды: условия труда, оснащение и организация рабочих мест;

4) качество документов, регламентирующих права, задания, обязанности, ответственность работников, — инструкций, положений, регламентов и др.;

5) корпоративная культура организации;

6) социально-психологический климат в коллективе, командная работа, дружественные отношения, атмосфера взаимопомощи и поддержки положительно влияют не только на включение работников в социальную среду, но и на их мотивацию и результаты работы;

7) индивидуальные характеристики новопринятых работников — уровень знаний, умений, навыков, мотивация, личностные качества; такие качества, как активность, ответственность и трудоспособность ускоряют профессиональную адаптацию, и наоборот, пассивность, равнодушие, инертность замедляют ее.

Для лучшего усвоения работником новых профессиональных обязанностей и приспособления к новой среде адаптация должна быть управляемой, что предусматривает ряд процедур:

Планирование должностных обязанностей или производственных заданий. Период невыполнения норм труда может продолжаться от 3–4 дней до 2–3 недель. В связи с этим в первые дни работы рекомендуется поручать новому работнику небольшие объемы однообразных, простых по содержанию работ, безопасные технологические процессы и операции, обеспечивать благоприятные условия труда. По мере усвоения обязанностей и заданий их можно усложнять, объемы работ увеличивать.

Оценка компетенций и результатов работы новопринятого работника. Необходимо выявлять ошибки и упущения в работе, определять причины их возникновения и пути исправления, разрабатывать меры по предотвращению возможных ошибок. Оценка профессионально важных компетенций позволяет обнаружить знания, навыки, индивидуально-личностные характеристики, которых не хватает работнику для успешного выполнения заданий и обязанностей. Главным субъектом оценки является непосредственный руководитель. По результатам оценки разрабатывают программы обучения. Форма для оценки работников после прохождения испытательного срока представлена в табл. 14.6.

Таблица 14.6

**ФОРМА ДЛЯ ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ ПОСЛЕ ПРОХОЖДЕНИЯ
ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА**

Фамилия, имя, отчество оцениваемого работника _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата начала работы «___» _____ 20__ г. Испытательный срок ___ мес.

Оценка работника за период с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г.

Показатель	Уровень					Комментарий
	низкий	ниже среднего	средний	выше среднего	высокий	
Профессиональные знания и навыки						
Результаты труда						
Мотивация						
Работоспособность						
Организованность и дисциплинированность						
Аналитические способности						
Инициативность и креативность						
Отношения с коллегами						
Лояльность к организации						
<i>Варианты выводов</i> 1. Считать таким, что прошел испытательный срок 2. Считать таким, что не прошел испытательного срока 3. Другое _____						

Положительное подкрепление достигнутых результатов. Стимулирование успешно выполненных задач успокаивает работника, придает ему уверенность в своих способностях, повышает самооценку.

Организация и проведение корпоративных мероприятий — тренингов по совершенствованию командной работы, конкурсов, праздников. Такие мероприятия положительно влияют на социально-психологический климат, сплоченность коллектива, мотивацию, лояльность работников, в том числе новопринятых.

Привлечение работников к управлению: использование коллективных форм принятия решений, участие в разработке стратегических программ и др.

Прикрепление новопринятых работников к наставникам. Это могут быть как руководители, опытные профессионалы и специалисты с большим опытом работы, так и молодые сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали. Такая практика характерна для японских компаний, а в последнее время распространяется и в Европе.

Успешность адаптации новопринятых работников характеризуют:

- количественные и качественные показатели результатов работы, выполнение норм труда, соблюдение сроков выполнения работ;
- соблюдение технологической, исполнительской, трудовой дисциплины;
- социальный статус работника в коллективе;
- удовлетворенность работника работой, организацией и условиями труда, компенсационным пакетом и средой в целом и др.

Показателями недостаточной адаптации могут быть несоответствующее принятым нормам поведение работника, невыполнение норм труда, нарушение технологической, исполнительской, трудовой дисциплины, увольнение и т. д.

Руководство должно оценивать успешность профессиональной и социальной адаптации новопринятых работников. В случае выявления отрицательных моментов надо выяснить причины и принять меры для преодоления таких явлений и недопущения их в будущем.

Выводы

Профессиональный подбор — это процесс обеспечения предприятия работниками, которые обладают желательными качествами, отвечают определенным требованиям, способны своевременно и квалифицированно решать задачи и достигать поставленных целей. На малых предприятиях вопросы подбора работников решает первый руководитель. На средних и крупных предприятиях эти обязанности распределяются между руководителями структурных подразделений и специалистами по управлению персоналом.

Кандидаты на вакансию должны отвечать квалификационным требованиям и требованиям к компетенциям. Для этого разрабатываются квалификационная карта, карта компетенций или профиль должности, портрет идеального кандидата.

Поиск кандидатов на вакантные должности может осуществляться из внутренних и внешних источников. Использование внутренних источников дает возможность сэкономить время и средства на подбор; руководство лучше знает способности и потенциал собственных работников.

Поиск кандидатов на внешнем рынке труда организация может вести собственными силами или обращаться к услугам посредников. Привлечь необходимых специалистов собственными силами можно путем размещения объявлений о вакансиях в газетах, профессиональных изданиях, на собственной интернет-странице и сайтах по трудоустройству.

Главной целью предварительной оценки является отсев кандидатов, которые не отвечают минимальным требованиям вакантной должности. Предварительная оценка начинается с анализа резюме. По представленной в нем информации нужно очертить жизненный путь кандидата, отыскать важные данные о личностных, профессиональных качествах, мотивах поведения. На этапе предварительной оценки кандидатов часто используют телефонное интервью для уточнения важной информации.

Кандидатов на простые профессии (должности) отбирают работники службы персонала по результатам изучения документов и бесед. Процедура отбора работников на профессии, требующие высокого уровня квалификации, на ответственные должности технических служащих и специалистов более сложная и может включать проведение структурированного интервью и тестирование на профессиональную пригодность. На должности профессионалов и руководителей отбор должен быть более тщательным с использованием различных традиционных и нетрадиционных методов оценки кандидатов. С этой целью организация может объявить конкурс.

В большинстве организаций интервью считают основным методом оценки кандидатов. Интервью должно быть тщательно спланированным и подготовленным. Перечень вопросов должен быть единым для всех кандидатов на вакантную должность, хотя по результатам изучения резюме или анкеты в стандартный перечень могут быть включены дополнительные вопросы для подтверждения или уточнения информации, содержащейся в представленных кандидатом документах.

Один из распространенных методов оценки кандидатов — тестирование. Главная цель тестирования — получение информации об индивидуальных характеристиках человека, которые могут повлиять на результаты трудовой деятельности и поведение в коллективе. В практике профессионального отбора персонала используют тесты на профессиональную пригодность, тесты общих способностей, интеллектуальные, личностные и проективные тесты.

Процедура профессионального отбора завершается принятием решения о заполнении вакансии. Решение может базироваться на объективных оценках. Этому способствует четко отработанная схема анализа результатов, полученных на всех этапах отборочных процедур.

После принятия решения о приеме кандидата на работу специалисты службы персонала сообщают ему об этом и оформляют документы для заключения трудового договора. Договоренности между работодателем и наемным работником по условиям трудового договора и даты начала работы оформляются приказом руководителя предприятия о приеме на работу.

После юридического оформления трудовых отношений организуют процедуру введения работника в должность. Это должно содействовать усвоению работником корпоративных ценностей, установок, правил, норм поведения, принципов функционирования организации, требований и ожиданий со стороны организации и формированию положительного отношения работника к новому месту работы.

Логическим продолжением введения нового работника в должность является его адаптация. Недостаточное внимание организации к вопросам адаптации новых работников может свести на нет результаты подбора персонала, если новый работник не сможет надлежащим образом освоить профессиональные задания и обязанности, приспособиться к новой социальной среде организации, понять и признать ее корпоративную культуру. Различают организационную, профессиональную, психофизиологическую и социальную адаптацию.

Для лучшего усвоения работником новых профессиональных обязанностей и приспособления к новой среде процесс адаптации должен быть управляемым. Процесс адаптации включает ряд процедур: прикрепление новопринятых работников к наставникам, соответствующее планирование должностных обязанностей, оценка результатов работы и компетенций работника, положительное подкрепление достигнутых результатов, проведение корпоративных мероприятий.

Термины и понятия

Автобиография
Адаптация
Введение работника в должность
Графология
Изучение документов
Интервью
Испытание
Источники подбора персонала
Кадровая безопасность
Карта компетенций
Квалификационная карта
Компетенции
Контракт
Критерии подбора
Полиграф
Портрет идеального кандидата
Проверка рекомендаций
Профессиональный подбор
Профиль должности
Резюме
Стандартные формы
Телефонное интервью
Тестирование
Трудовой договор
Физиогномика

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте взаимосвязи профессионального отбора с другими функциями управления персоналом.
2. Охарактеризуйте этапы профессионального подбора персонала.

3. Назовите субъектов профессионального подбора персонала. Распределите между ними обязанности.
4. Раскройте процедуру разработки требований к кандидатам на вакантную должность.
5. Приведите сравнительную характеристику внутренних и внешних источников пополнения персонала организации.
6. Раскройте технологию выбора СМИ для размещения рекламных объявлений о вакансии.
7. Назовите случаи, когда целесообразно обращаться к услугам рекрутинговых агентств по подбору персонала.
8. Раскройте технологию анализа резюме кандидатов на вакантную должность.
9. Раскройте процедуру проведения телефонного интервью с кандидатами на вакантную должность.
10. Раскройте назначение и перечень документов кандидатов, которые изучают специалисты по управлению персоналом.
11. Назовите этапы интервью с кандидатами на вакантную должность.
12. Дайте сравнительную характеристику тестов, которые используют в практике профессионального подбора персонала.
13. Охарактеризуйте нетрадиционные методы оценки кандидатов на вакантную должность.
14. Раскройте процедуру принятия решения о заполнении вакансии.
15. Опишите процедуру заключения трудового договора и введения работника в должность.
16. Раскройте значение эффективной адаптации в управлении персоналом.
17. Охарактеризуйте виды адаптации.
18. Назовите факторы, влияющие на успешность адаптации новопринятых работников.

Практическое задание

Исходная информация. *Должности:* начальник отдела организации труда и заработной платы; начальник отдела подготовки кадров; начальник отдела социального развития; менеджер по персоналу; экономист по труду; инженер по организации и нормированию труда; специалист по вопросам решения коллективных трудовых споров (конфликтов); инспектор по кадрам.

1. Разработайте требования к кандидатам на вакантные должности.
2. Определите источники привлечения кандидатов на вакантные должности.
3. Разработайте процедуры оценивания кандидатов на вакантные должности.
4. Разработайте процедуры введения в должность и адаптации новопринятых работников.

Задача

В организации открылась вакансия, на которую претендует несколько кандидатов: А, Б, В, Г, Д. Руководство организации разработало требования к кандидатам на должность. Результаты оценки кандидатов представлены в таблице. Используя эти результаты, определите, кому из кандидатов следует отдать предпочтение.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ
НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ

Компетенции	Коэффициент весомости	Показатели			
		значительно превышают норму	выше нормы	соответствуют норме	ниже нормы
Профессиональные знания и навыки	0,08		Д	А, Б, В, Г	
Организаторские способности	0,09			А, Б, В, Г	Д
Креативность	0,07	А, В, Д	Б		Г
Инициативность	0,10	А, Б	Г, Д	В	
Контактность и коммуникабельность	0,07	А, Г	Б, В	Д	
Способность создавать коллектив и гармоническую атмосферу в нем	0,08	Б, Д	А	В, Г	
Способность обучать и развивать подчиненных	0,09	А, В	Г, Д	Б	
Ответственность	0,12		А, В, Д	Б, Г	
Стрессоустойчивость	0,04	Д	Б, В	А, Г	
Стремление к нововведениям	0,08	А, Б	В, Д	Г	
Умение четко формулировать свои мысли и убеждать	0,07		А, В	Б, Д	Г
Умение быстро принимать эффективные решения	0,11		А, Б	В, Д	Г

Литература для углубленного изучения

1. Гуревич А. Ассесмент: принципы подготовки и проведения / А. Гуревич. — СПб. : Речь, 2005. — 235 с.
2. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 160 с.
3. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — 3-е изд. — М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. — 304 с.
4. Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель ; [пер. с англ.]. — М. : Добрая книга, 2005. — 264 с.
5. Резапкина Г. В. Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г. В. Резапкина. — М. : Генезис, 2004. — 171 с.
6. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер ; [пер. с англ.]. — М. : НРРО, 2005. — 384 с.
7. Сухарь М. Рекрутинг персонала / М. Сухарь ; [пер. с польск. Я. Казмеркевич]. — К. : Азимут-Украина, 2007. — 120 с.
8. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — 399 с.

Глава 15

ОЦЕНКА РАБОТНИКОВ

- 15.1. Задачи, виды и методы оценки работников.
- 15.2. Текущая оценка работников.
- 15.3. Регулярная плановая оценка работников.
- 15.4. Аттестация работников.
- 15.5. Сертификация работников.
- 15.6. Ситуационная оценка работников.

Выводы

Термины и понятия

Вопросы для самоконтроля

Литература для углубленного изучения

Эту главу вы изучаете, чтобы
знать:

- сущность, задачи, виды и методы оценки работников;
- организацию и методы текущей оценки работников;
- организацию и методы регулярной плановой оценки работников;
- назначение и порядок проведения аттестации работников;
- сущность, задачи и организацию сертификации работников;
- особенности ситуационной оценки и методы ее проведения;

уметь:

- анализировать эффективность текущей оценки работников;
- составлять положения по регулярной плановой оценке работников;
- разрабатывать положения об аттестации руководителей определенных категорий;
- разрабатывать положения о сертификации работников;
- определять потребность организации в проведении ситуационной оценки работников.

15.1. Задачи, виды и методы оценки работников

В начале XXI века, когда информационные технологии вошли во все сферы человеческой жизни, когда развитие науки и техники достигло невиданных темпов, а конкуренция между производителями стала глобальной, специалистам, связанным с материальным производством, уже не нужно объяснять значение понятий:

- нематериальные активы;
- человеческий капитал;

- обучающаяся организация;
- экономика знаний.

Сейчас уже стало аксиомой утверждение, что в конкурентном соревновании выигрывает тот производитель, который быстрее других вооружает свой персонал самыми современными знаниями. Поэтому не случайно сегодня в управлении персоналом на первый план выходит задача управления знаниями работников. Как известно, эффективно управлять можно только таким объектом, который поддается измерению (диагностированию) и оценке.

Оценка работников — это процесс определения ценности, полезности конкретных людей для организации.

Ценность разных работников для организации неодинакова. По данным специальных исследований, проведенных во многих странах мира компаний «Gallup», 55 % работников — это пассивные исполнители трудовых обязанностей, 16 % активно саботируют выполнение заданий и только 29 % — увлечены своей работой и активно поддерживают как текущие, так и стратегические задачи организации¹.

С приведенными данными перекликается и известный менеджерам вывод Парето: достижения организации на 80 % обеспечиваются 20 % персонала, а остальные 80 % работающих обеспечивают всего 20 % успеха коллектива². В данном выводе не идет речь о разнице в производительности труда между указанными группами работников. Здесь материя куда более сложная: достижения организации на 80 % обеспечивает своеобразная интеллектуальная элита, представители которой определяют стратегию развития, маркетинговую и технологическую политику, используют наиболее современные технологии в управлении персоналом. Другими словами, умеют ставить правильные цели, выбирать эффективные средства и обеспечивать качественное выполнение поставленных задач, тогда как большинство работников занято выполнением текущей, преимущественно рутинной работы.

На промышленных предприятиях к интеллектуальной элите традиционно принадлежат:

- генеральный директор;
- функциональные директора (технический, по производству, по персоналу, коммерческий и др.);
- главные специалисты (главный конструктор, технолог, механик, энергетик, метролог и др.);
- руководители крупнейших производственных подразделений (начальники производств и цехов);
- руководители основных функциональных подразделений (управления персоналом, маркетинга, центральной бухгалтерии, планово-экономического, организации труда и заработной платы, информационных систем и технологий);
- тонкая прослойка профессионалов в различных функциональных подразделениях, зарекомендовавших себя как творческие, инициативные работники, которым не безразлична судьба предприятия; среди этой категории работников больше всего изобретателей и рационализаторов;

¹ Менеджер по персоналу. — 2008. — № 4. — С. 3.

² В некоторых источниках вывод Парето называют принципом, в некоторых — законом, что, с нашей точки зрения, некорректно. — *Науч. ред.*

— рабочая элита (небольшая по числу группа рабочих высших квалификационных разрядов, которые налаживают, ремонтируют, обслуживают высокопроизводительное, иногда уникальное технологическое оборудование с программным управлением).

Р. Каплан и Д. Нортон делают акцент на важности выделения в организациях стратегических должностей и профессий. Если таким сотрудникам создать лучшие условия для работы, в первую очередь вкладывать деньги в их развитие, то организация сможет успешно решать свои стратегические задачи.

Пример

В компании «Williams-Sonoma» работники только пяти групп профессий обеспечивают 80 % стратегических приоритетов.

В компании «UNICCO» трудится больше 6 тыс. человек. Вице-президент по управлению человеческими ресурсами определил, что ключевыми точками стратегии являются три группы профессий: менеджеры проектов, контролирующие операции особых клиентов; директора по операциям, укрепляющие отношения с существующими клиентами; менеджеры по развитию бизнеса, помогающие пополнять клиентскую базу новыми потребителями. В этих трех группах занято всего 215 человек, то есть менее 4 % от общего числа работников. Сфокусировав усилия на данных профессионалах, компания умело использует возможности инвестирования в человеческий капитал и получает максимальную отдачу¹.

Множество предприятий в разных странах с рыночной экономикой ежегодно банкротятся, не выдерживая жесткой конкуренции. Можно назвать несколько причин этого явления, но главная — то, что на таких предприятиях нет или слишком мало работников ключевых, стратегических должностей и профессий, то есть наилучших.

Современное производство очень динамично и требует соответствующих активности и гибкости от персонала, ведь кто не меняется, тот отстает. По разным объективным и субъективным причинам не каждый работник способен долго удерживаться в обойме настоящей интеллектуальной элиты. Время от времени эта элита должна обновляться и увеличиваться. Для этого надо знать ценность каждого работника, его компетенции и способность к профессионально-должностному продвижению как для его собственного блага, так и для блага организации.

Однако было бы большой ошибкой считать, что оценке подлежат лишь лучшие работники и те, что по качественным характеристикам приближаются к лучшим. Оценивать необходимо каждого работника без исключения. Мало того, в условиях развитого кооперирования труда следует оценивать результаты деятельности и потенциал для развития каждого структурного подразделения — бригады, участка, отдела, сектора, лаборатории и т. д.

Чтобы правильно понять *значение оценки персонала*, нужно ответить на вопросы — для чего это делается и должно ли это делаться? Здесь отправной точкой служит бесспорный постулат: *главным стратегическим ресурсом организации был, есть и будет ее персонал*. Эффективно использовать этот ресурс, улучшать его качественные характеристики можно лишь при наличии точной

¹ Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; [пер. с англ.]. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — С. 243.

информации о его реальном состоянии. Такую информацию получают в результате оценки.

Работников следует оценивать для обеспечения выполнения следующих актуальных задач:

- эффективного использования существующих трудовых ресурсов посредством оптимальной расстановки работников по рабочим местам (человек и работа должны соответствовать друг другу);
- определения потребностей в текущем и опережающем обучении работников;
- планирования и организации развития персонала;
- формирования кадрового резерва на замещение вакантных должностей и рабочих мест;
- планирования деловой (служебной) карьеры;
- профессионально-квалификационного продвижения работающих;
- организации эффективного материального и морального поощрения работников согласно вкладу в результаты коллективной работы и т. п.

Если учитывать, что оценке подлежат не только имеющиеся, но и потенциальные работники (на этапе профессионального подбора кадров), то нетрудно понять, что **оценка** — это одно из важнейших функциональных заданий субъектов управления персоналом. Если в организации оценке работников не уделяется надлежащее внимание, то напрасно надеяться на высокие результаты деятельности в продолжительном времени.

Как вытекает из сути оценки персонала, главная цель этого процесса — определение ценности работников для организации как при существующих условиях деятельности, то есть в реальном времени, так и на перспективу. Обозначенная цель достигается благодаря выполнению ряда конкретных задач, важнейшими из которых являются:

— создание и перманентное обновление достоверной базы данных относительно компетентности и мобильности работников как важной предпосылки гибкого маневрирования трудовыми ресурсами в интересах организации;

— мониторинг степени соответствия квалификации, знаний и умений работников характеристикам сложности работы, стандартам качества и производительности;

— получение оперативной информации о количественных и качественных параметрах выполнения плановых заданий (от сменно-суточных до месячных), а также срочных поручений;

— получение информации об отношении работников к целям организации, а также о состоянии исполнительской и трудовой дисциплины;

— систематизация информации о степени удовлетворенности работников их положением в организации (содержанием и условиями труда, уровнем трудовых доходов, перспективами продвижения и т. п.);

— получение объективной информации для организации внутрифирменного трудового соревнования, определения и поощрения победителей среди трудовых коллективов и индивидов.

Оценка персонала — довольно сложный процесс. Чтобы он был эффективен, то есть отвечал интересам как всей организации, так и каждого структурного подразделения, каждого работника, его необходимо как следует обеспечить методически и организационно. Главными требованиями к оценке персонала

должны быть обязательность, всеохватность, открытость и прозрачность, объективность и точность, своевременность.

Правильно организованная оценка нужна не только работодателю, в ней так же заинтересованы и работники. Человеку хочется знать мнение о нем руководства, а также какие он имеет достижения по сравнению с другими работниками, какие у него слабые стороны, какая потребность в обучении, какие перспективы в квалификационно-профессиональном продвижении. Владея достоверной информацией о себе, работник получает возможность обоснованно защищать собственные права в организации, регулировать свое поведение, строить карьерные планы.

Отношение к оценке персонала руководителей отечественных предприятий, учреждений, учебных заведений и других организаций самое разное. На успешных предприятиях оценку работников рассматривают как крайне важное звено в системе управления персоналом. Если на миг вообразить, что это звено исчезает, то тогда рассыплется вся система управления не только персоналом, но и предприятием вообще. Тогда невозможно ни планировать, ни организовывать производство, ни развивать персонал, ни справедливо платить людям за выполненную работу, так как выпадает значительный массив объективно необходимой информации.

На малых и части средних предприятий из-за финансовых и штатных проблем оценка работников сведена к минимуму. Ею занимаются обычно или собственник, или по его поручению руководители подразделений. И это понятно, ведь большинство таких предприятий не заглядывают в завтрашний день, борясь за выживание, там некому думать о стратегии и политике управления персоналом. Вся их политика сводится к поиску клиентов, загрузке работой наемного персонала и балансированию на грани безубыточной деятельности.

Достойным подражания примером в вопросах оценки персонала может служить Новокраматорский машиностроительный завод, на котором оценка работников рассматривается как бизнес-процесс — настолько же важный, как и любой технологический. Точнее говоря, на заводе оценка персонала, как важное условие всестороннего развития работников, идет впереди обновления технологических процессов.

Оценка работников, особенно на крупных предприятиях, — невероятно сложное, ответственное и недешевое дело. Это объясняется сложной структурой персонала, разнообразием условий труда работников и структурных подразделений, конкретными потребностями оценки.

Потребности в оценке персонала связаны с классификацией ее видов. Исходя из практики хозяйствования можно выделить такие виды оценки работников:

- текущую;
- регулярную плановую;
- ситуационную;
- периодическую комплексную в форме аттестации;
- оценку уровня компетентности работников методами сертификации (рис. 15.1).

Указанные виды оценки существенно отличаются друг от друга объектом, сроками, сложностью используемых методов и процедур. Поэтому для каждого вида приходится применять свои методические подходы и разные технологии.

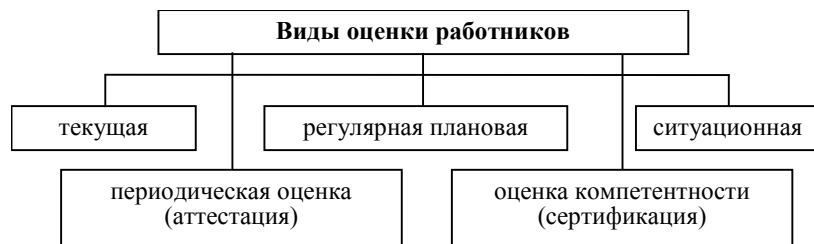


Рис. 15.1. Основные виды оценки работников предприятий

В отечественной и зарубежной специальной литературе приводится множество методов, методик, методических подходов к оценке работников. К сожалению, некоторые авторы четко не разграничивают подходы к оценке работников организации и к оценке претендентов на вакантные должности, то есть людей, еще не работающих в организации¹.

Под термином «оценка персонала» подразумевают преимущественно методы профессионального отбора кандидатов на вакантные должности. Кстати, название глав типа «Оценка персонала» в учебниках некорректно. Персоналом обычно называют неопределенное множество работников организации. Люди занимают разные должности, имеют разные задачи, работают в разных условиях, поэтому персонал в целом можно оценивать лишь с точки зрения его структуры (половой, возрастной, профессионально-квалификационной и т. д.). Подобный анализ, бесспорно, тоже полезен для управления организацией, но нас интересует, кроме этого, индивидуальный вклад каждого работника в результаты коллективной деятельности, степень его соответствия требованиям должности, которые со временем повышаются, потенциал для профессионально-должностного продвижения и т. п.

Некоторые авторы методами оценки работников называют весь инструментарий без разбора: действительно методы, способы измерения показателей, процедуры подсчетов и заполнения специальных бланков и карточек, способы представления результатов оценки (шкалы, таблицы, матрицы, графики и др.). Даже Центр оценки (юридическое лицо) часто именуют методом. Вот яркий пример. Работника оценивают несколько экспертов. Результат оценки для наглядности представляют в виде круговой диаграммы и исходя из ее формы называют этот методический подход «методом 360°». На самом же деле это типичный экспертный метод.

Множество книжных, далеких от практики, методов слишком сложны, они отвергаются работниками предприятий, далеки от жизни и присутствуют исключительно на страницах учебников, монографий и научных статей. Практика же управления персоналом требует простых, понятных, нетрудоемких методов и процедур оценки работников в зависимости от конкретной цели оценки и реальных условий деятельности.

Для оценки результатов труда чаще всего применяется метод сравнения реально достигнутых показателей выполнения задач с запланированными. Качество работы оценивается по показателям производительности, выполнения норм выработки, соответствия продукта труда стандартам (нормам) качества.

¹ Методы и процедуры оценки кандидатов на вакантные должности (рабочие места) рассмотрены в предыдущей главе.

Если предмет оценки не имеет количественных характеристик, как, например, личностные качества руководителя, то используют метод экспертных оценок. Профессиональные компетенции рабочих, специалистов и профессионалов наиболее часто оценивают при помощи экзаменов и зачетов в совокупности с выполнением реальных практических заданий. Также широко используются письменные и устные отчеты работников, характеристики, докладные записки, личные объяснения, анкеты, различные формы делового общения.

15.2. Текущая оценка работников

Текущая оценка — наиболее массовый из видов определения полезности работника для организации. Главное назначение этого вида оценки — получение оперативной и точной информации о качестве выполнения должностных (трудовых, служебных) обязанностей работниками в реальном времени, то есть каждый день. Особенно актуальной текущая оценка является для производственных предприятий, которые имеют достаточный портфель заказов и должны работать ритмично, так как любое отставание от графика изготовления и отгрузки продукции заказчиком наверстывать очень тяжело.

Предмет текущей оценки — это, как правило, не работник или коллектив, а результаты работы (количественные и качественные характеристики выполнения индивидуальных и коллективных заданий). Для рабочих, бригад, производственных участков, цехов — это сменные задания, реже — суточные, недельные, подекадные.

Главным субъектом текущей оценки всегда является руководитель структурного подразделения.

Что касается рабочих, то оценке подлежат:

- выполнение сменных заданий в ассортименте (номенклатуре);
- качественные показатели выполненной работы;
- расходование материально-сырьевых и энергетических ресурсов;
- соблюдение правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии;
- соблюдение правил эксплуатации средств производства;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка.

Информацию для текущей оценки рабочих могут предоставлять:

- отдел технического контроля качества продукции;
- аналитическая лаборатория;
- экономист цеха;
- диспетчер цеха;
- технолог;
- механик;
- инженер по охране труда;
- цеховая бухгалтерия;
- бригадир;
- кладовщик;
- смежные производственные участки и бригады в случае задержек по внутри-цеховой кооперации.

У технических служащих оценке подлежат:

- качество и своевременность выполнения плановых и срочных заданий;
- сохранность информации с ограниченным доступом;
- соблюдение правил делопроизводства;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка;
- культура общения с посетителями.

Источником информации для текущей оценки работы технических служащих являются главным образом наблюдения руководителя, иногда — претензии и жалобы со стороны смежных подразделений.

Текущую деятельность профессионалов и специалистов оценивают по показателям:

- качества и своевременности выполнения плановых и срочных заданий;
- инновационности разрабатываемых проектов и программ, качества производственных планов, точности расчетов;
- инициативности и креативности в работе;
- исполнительской и трудовой дисциплины.

Кроме собственных наблюдений в процессе совместной работы руководитель получает дополнительную информацию о качестве работы профессионалов и специалистов от службы технического контроля, руководителей производственных подразделений, заказчиков (потребителей) продукции в случае выявления дефектов по вине проектантов.

Руководителей низшего и среднего уровней управления оценивают по таким показателям:

- выполнение подчиненными плановых заданий (своевременность, качество, полнота);
- качество принятых управленческих решений;
- исполнительская и трудовая дисциплина;
- личная инициатива и творческое отношение к должностным обязанностям;
- состояние охраны труда и техники безопасности в структурном подразделении.

Высшее руководство организации информации о текущей деятельности руководителей подразделений получает от диспетчерской службы, отдела технического контроля, из жалоб и претензий со стороны смежных подразделений, от отдела охраны труда и техники безопасности, из самоотчетов руководителей на производственных совещаниях, от потребителей продукции в форме претензий по своевременности поставок и качеству изделий.

Для текущей оценки работников на предприятиях используются различные документы внутреннего оборота:

- отчеты;
- рапорты;
- сводки;
- наряды;
- акты;
- докладные записки;
- графическая информация;
- информация о состоянии выполнения планов и графиков производства, циркулирующая в информационной сети предприятия.

Наиболее популярными методами текущей оценки работников являются анализ оперативной информации, наблюдение, общение руководителей с подчиненными, анализ нарушений нормального хода производственных процессов и нестандартных ситуаций.

Некоторые аспекты текущей оценки работников осуществляются по методу фиксации отклонений. Для этого руководитель в рабочем дневнике записывает факты нарушений работниками трудовой дисциплины, правил техники безопасности и пожарной безопасности, случаи поломок оборудования и инструментов из-за неосторожности, наличие брака продукции по вине работника и т. п.

В США, например, каждый руководитель обязан вести личное дело на каждого подчиненного, в котором фиксируются почтовый адрес и телефоны работника, имя ближайшего родственника, содержатся некоторые документы и различные записи, характеризующие трудовое поведение подчиненного в течение года.

15.3. Регулярная плановая оценка работников

На производственных предприятиях регулярная плановая оценка работников и подразделений осуществляется в обязательном порядке как важная составляющая общего управления и управления персоналом.

Этот вид оценки осуществляется по окончании планового месяца, квартала, года. Основные цели регулярной оценки:

- подведение итогов выполнения производственных планов;
- определение победителей в трудовом соревновании;
- награждение победителей согласно установленному регламенту;
- назначение премий работникам и коллективам, которые полностью выполнили условия текущего премирования;
- обоснованное применение вознаграждений нематериального характера;
- выявление проблемных участков и реальных причин, отрицательно влияющих на эффективность хозяйствования;
- выявление работников, не отвечающих возросшим требованиям должности или рабочего места.

Регулярная оценка во многом совпадает с текущей. Принципиальным отличием является использование данных регулярной оценки для обоснованного распределения общего фонда оплаты труда в соответствии с вкладом работников в итоговые результаты коллективной деятельности. Текущая же оценка прямо не связана с материальным стимулированием. Хорошего работника за конкретные достижения руководитель может прилюдно похвалить, отстающему — сделать замечание. За серьезные нарушения правил трудового распорядка (прогулы, систематические опоздания и т. п.) работник может получить выговор. Во всяком случае информация по текущей оценке работников используется в ходе регулярной оценки за прошедший месяц. Кто допустил больше ошибок и нарушений на протяжении месяца, тот не может рассчитывать на достойное вознаграждение по итогам регулярной плановой оценки за этот же месяц.

В табл. 15.1 для примера приведен перечень объектов, субъектов и предметов регулярной плановой оценки руководителей линейного управления, работников некоторых функциональных подразделений, технических служащих и рабочих.

Таблица 15.1

ОБЪЕКТ, СУБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ РЕГУЛЯРНОЙ ПЛАНОВОЙ ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ

Объект оценки	Субъект оценки	Предмет оценки
1. Руководители линейного управления	Высшие руководители организации; диспетчерская служба; отдел контроля качества продукции; планово-экономический отдел; отдел организации труда и заработной платы; отдел охраны труда и техники безопасности; отдел маркетинга	Выполнение плановых заданий производственными подразделениями по срокам, номенклатуре (ассортименту), качеству продукции; ритмичность производства; производительность труда; состояние охраны труда и техники безопасности; состояние трудовой дисциплины рабочих Личная исполнительская дисциплина линейного руководителя; качество принятых решений; отношение к обучению и саморазвитию; инициатива и творчество в работе
2. Руководители и персонал функциональных подразделений		
2.1. Отдел главного конструктора	Высшие руководители организации; отдел контроля качества продукции; руководители производств и цехов; главный технолог	Выполнение плановых заданий по обеспечению производства проектно-конструкторской документацией по срокам, комплектности и качеству; степень инновационности проектно-конструкторской документации; инициатива и творчество в работе
2.2. Отдел главного технолога	Высшие руководители организации; отдел контроля качества продукции; руководители производств и цехов	Выполнение плановых заданий по обеспечению производства технологической документацией по срокам, комплектности и качеству; степень инновационности технологической документации; динамика производительности труда; инициатива и творчество в работе
2.3. Отдел кадров (занятости)	Высшие руководители организации; руководители подразделений	Состояние обеспеченности организации работниками с необходимыми качественными характеристиками; эффективность профессионального подбора кадров; уровень текучести рабочей силы; качество кадрового делопроизводства; инициатива и творчество в работе
2.4. Отдел развития персонала	Высшие руководители организации; руководители подразделений	Качество планирования и организации обучения работников; эффективность затрат на развитие персонала; качество кадрового резерва на замещение ключевых должностей; инициатива и творчество в работе

Объект оценки	Субъект оценки	Предмет оценки
2.5. Отдел организации труда и заработной платы	Высшие руководители организации; руководители подразделений	Своевременность подготовки и качество планов по труду; состояние нормирования труда и качество норм; динамика производительности труда; соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы; инициатива и творчество в работе
3. Технические служащие	Руководители подразделений	Качество и своевременность выполнения плановых и срочных заданий; качество делопроизводства; культура общения с посетителями; трудовая дисциплина
4. Рабочие и производственные бригады	Руководители производств и цехов; мастера и диспетчерская служба; отдел контроля качества продукции; отдел охраны труда и техники безопасности	Выполнение плановых заданий по срокам, номенклатуре (ассортименту), качеству продукции; выполнение норм выработки; соблюдение правил охраны труда и техники безопасности; трудовая дисциплина

Чтобы регулярная оценка работников была максимально объективной, она должна опираться на объективные численные показатели. Оценка отдельных аспектов деятельности, по которым не существует численных показателей, может базироваться на усредненных оценках группы экспертов.

Процедуры регулярной оценки работников следует четко регламентировать и жестко придерживаться утвержденных регламентов. Положение о регулярной плановой оценке работников разрабатывает служба персонала, а утверждает его первый руководитель организации. На малых предприятиях пользуются одним этим документом. На крупных предприятиях с очень разными условиями деятельности целесообразно иметь отдельные положения для некоторых подразделений. Ведь условия деятельности, скажем, бухгалтерии, металлургического цеха и научно-исследовательской лаборатории несравнимы, поэтому удобнее пользоваться отдельными компактными положениями, чем одним сводным.

Пример

На НКМЗ для определения победителей в трудовом соревновании в трудовых коллективах установлены две группы оценочных показателей:

- производственной деятельности;
- соблюдения корпоративной культуры.

Для отдела развития персонала и управления знаниями установлены следующие показатели по группам:

I. Оценочные показатели производственной деятельности участников соревнования.

1.1. Инициатива и творчество, выявленные при разработке и внедрении нововведений:

- новаторство, умение преодолевать сопротивление на пути к новому;
- способность не бояться трудностей, препятствий в работе, принимать и отстаивать независимые решения;

- изобретательность, подача новых идей и наличие большого числа известных решений;
- непрерывное саморазвитие, повышение знаний и мастерства;
- пользование информацией отдела и предприятия; обобщение результатов исследования, подача их в форме четких и ясных положений.

1.2. Инициатива и творчество, проявленные при выполнении текущих работ:

- конструктивные предложения для решения производственных и общественных проблем;
- настойчивое и последовательное преодоление препятствий;
- принятие решений и действия без посторонней помощи;
- знание реального состояния дел и четкое видение перспектив дальнейшей работы;
- выбор наиболее простых и экономичных методов выполнения заданий.

1.3. Своевременное выполнение плана работ в отчетном периоде:

- работы выполняются своевременно;
- выполненные задания не требуют доработки;
- результативность труда высокая;
- задания выполняются безупречно и своевременно.

1.4. Выполнение работ, не предусмотренных в плане отчетного квартала:

- отношение к работе как к личному делу;
- старательность и добросовестность в выполнении порученных заданий; умение упорядочить свою деятельность; способность много работать;
- способность всегда работать продуктивно, ставить перед собой и выполнять сложные задачи;
- оперативное изменение планов, способов выполнения заданий в соответствии с быстро меняющимися обстоятельствами;
- умение рассчитывать оптимальное соотношение времени и средств, необходимых для выполнения заданий.

1.5. Активность участия в Днях эффективности.

1.6. Оперативность выполнения работ: способность быстро выполнять производственные задания.

II. Оценочные показатели соблюдения корпоративной культуры:

2.1. Отсутствие нарушений производственной дисциплины, в том числе зафиксированных приказами и распоряжениями по отделу или заводу за отчетный квартал.

2.2. Отсутствие нарушений трудовой дисциплины, в том числе зафиксированных приказами и распоряжениями по отделу или заводу за отчетный квартал.

Примечание. Работники, не выполнившие оценочные показатели по пп. 1.1, 1.2, 2.1 и 2.2, не рассматриваются в качестве кандидатов на победителей трудового соревнования.

Основным методом регулярной плановой оценки работников и трудовых коллективов является анализ экономических показателей работы за месяц (квартал, год). Изучаются также и принимаются во внимание документы, в которых зафиксированы случаи брака продукции, перерасходов производственных ресурсов, поломок технических средств, серьезных нарушений трудовой и исполнительской дисциплины и т. д.

На крупных предприятиях для регулярной оценки деятельности трудовых коллективов (производств, цехов, участков, отделов и т.п.) могут создаваться специальные комиссии.

15.4. Аттестация работников

По текущей и регулярной плановой оценке определяется ценность, полезность, работника для организации в краткосрочном периоде. Цель такой оценки — установление результатов работы и принятие решений относительно поощрения работников согласно итогам индивидуальной и коллективной деятельности за конкретный отчетный период (месяц, квартал, год).

Для решения стратегических задач по управлению персоналом, в частности непрерывному профессиональному развитию работников, созданию надежного кадрового резерва на замещение ключевых должностей, планированию деловой карьеры, постепенному омолаживанию руководящего состава, оптимизации профессионально-квалификационной и половозрастной структуры персонала, недостаточно информации, которую получают по результатам текущей и регулярной оценки. Дополнительную информацию для потребностей стратегического управления персоналом руководство организаций получает, используя процедуру аттестации работников.

В Советском Союзе периодическая комплексная оценка работников в форме аттестации была введена постановлением Совета Министров СССР от 26 июля 1973 г. № 531. В Украине аналогичное постановление Совета Министров УССР было принято 21 сентября 1973 г. № 448.

В независимой Украине целесообразность и порядок проведения аттестации работников определяет собственник или уполномоченный им орган. Для этого разрабатывают и утверждают в качестве директивного документа специальное положение, которым руководствуются первые лица ведомств, организаций, аттестационные комиссии и соответствующие службы персонала.

Аттестация много значит как для организации, так и для работников, которые подлежат этой процедуре. Для предприятия аттестация является одним из элементов политики управления персоналом, средством решения кадровых вопросов. Для работника — это один из промежуточных этапов профессиональной карьеры. Хорошие результаты аттестации могут служить основанием для должностного продвижения работника, а следовательно, для повышения заработной платы.

Проведение аттестации требует существенных затрат труда руководителей. Чтобы эти затраты были компенсированы положительными результатами, аттестацию следует тщательно готовить и ответственно проводить.

Периодичность аттестации. Общим требованием в отношении периодичности проведения аттестации является интервал в 3–5 лет. Именно такая периодичность установлена на НКМЗ. Государственных служащих в Украине аттестуют каждые три года, а на предприятиях и в организациях железнодорожного транспорта Украины — раз в пять лет. В некоторых американских компаниях аттестация работников, от которых зависят реализация и прибыль, проводится ежегодно.

Задачи аттестации. В большинстве ведомственных, отраслевых, фирменных положений задачи аттестации четко не определены или формулируются как цели.

Пример

В Положении о порядке проведения аттестации руководителей и специалистов НКМЗ цель ее сформулирована следующим образом:

Аттестация проводится с целью наиболее рациональной расстановки и использования руководителей и специалистов, повышения эффективности их труда, развития деловой активности, квалификации, инновационного потенциала и ответственности за качество выполнения работы.

В процессе аттестации выясняются профессиональные и деловые качества работников, оценивается их личный вклад в достижение целей предприятия, формулируются выводы относительно их соответствия занимаемой должности и направлений развития профессиональной карьеры. Результаты аттестации являются основанием для освобождения от должности, изменения должности и должностного оклада, дальнейшего профессионального продвижения и карьерного роста.

Контингенты лиц, подлежащих аттестации. В органах государственного управления аттестации подлежат государственные служащие всех уровней, в том числе те, которые вследствие организационных изменений занимают должности менее года, если их должностные обязанности не поменялись. В Положении о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций железнодорожного транспорта Украины приведен полный перечень должностей руководителей и специалистов, которые подлежат аттестации. Руководителей организаций аттестуют соответствующие вышестоящие органы управления.

Не подлежат аттестации:

- рабочие;
- технические служащие;
- лица, работающие меньше года на должностях, которые подлежат аттестации;
- лица, которые работают по совместительству.

Женщины, находившиеся в отпуске по беременности, родам, уходу за ребенком в возрасте до трех лет, проходят аттестацию не раньше чем через год после выхода на работу.

Молодые специалисты, работники, с которыми заключен срочный трудовой договор, беременные женщины подлежат аттестации только с их согласия.

Порядок формирования и состав аттестационных комиссий. В организациях с большим числом работников может действовать не одна, а несколько аттестационных комиссий. Аттестационная комиссия образуется по приказу руководителя организации. В состав комиссии входят председатель, секретарь и члены комиссии общим числом 5–9 человек. Комиссию возглавляет один из заместителей руководителя организации. Членами комиссии могут быть руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, которые знают по общей работе подлежащего аттестации человека не меньше одного года. В состав комиссий также включают представителей профсоюзной организации или, если профсоюз отсутствует, других представителей наемного персонала.

Комиссия должна обеспечивать объективное рассмотрение и профессиональную оценку работы, профессиональных и организаторских качеств атте-

ствуемого работника, принципиальный подход в подготовке рекомендаций по дальнейшему использованию его опыта и знаний на занимаемой должности.

Подготовка к аттестации. Сроки и графики проведения аттестации утверждаются приказом руководителя организации и доводятся до сведения аттестуемых работников не позднее чем за месяц до ее начала.

На аттестуемого работника руководитель структурного подразделения составляет характеристику с объективной оценкой результатов работы, выполнения функциональных обязанностей, опыта работы, профессиональной компетентности, а также высказывает рекомендации по повышению эффективности труда (прил. 9).

Характеристика и аттестационный лист с результатами предварительной аттестации передаются в аттестационную комиссию не позднее чем за две недели.

Аттестуемый работник должен быть ознакомлен со своей характеристикой не позднее чем за неделю до начала аттестации.

Работник может подать в аттестационную комиссию документы, удостоверяющие повышение его профессионального и квалификационного уровня.

Порядок проведения аттестации. На заседание комиссии приглашаются аттестуемый работник и его руководитель. Аттестационная комиссия на заседании рассматривает представленные материалы и заслушивает информацию руководителя структурного подразделения о работе аттестуемого, а также самого работника. Если работник не явился на заседание комиссии без уважительной причины, аттестация проходит без его участия.

При аттестации каждого работника ведется протокол заседания аттестационной комиссии (прил. 10).

По итогам обсуждения деятельности аттестуемого комиссия принимает одно из таких решений:

- отвечает занимаемой должности;
- отвечает занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не отвечает занимаемой должности.

В голосовании участвуют только те члены аттестационной комиссии, которые присутствуют на заседании. Голосование может быть как открытым, так и тайным. Открытое голосование происходит без присутствия аттестуемого. Заседание комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее чем две трети ее состава. При равном числе голосов работник считается аттестованным.

Аттестационная комиссия вносит рекомендации руководству предприятия по поощрению отдельных работников за достигнутые успехи в работе, включению в кадровый резерв, переводу на более высокую должность, направлению на повышение квалификации или переподготовку и т. д.

В случае принятия решения о несоответствии работника занимаемой должности комиссия вносит предложение о переводе его на другую должность, которая отвечает уровню его квалификации, или увольнении с работы.

Результаты голосования заносятся в аттестационный лист (прил. 11), который подписывается председателем, секретарем и участвующими в заседании членами комиссии.

Решение аттестационной комиссии доводится до ведома аттестуемого работника непосредственно после подведения итогов голосования (работник расписывается в аттестационном листе).

Аттестационный лист и характеристика на работника, который прошел аттестацию, хранятся в его личном деле.

Результаты аттестации работников. По результатам аттестации и с учетом предложений комиссии руководитель предприятия принимает соответствующее решение по каждому аттестуемому работнику.

Решение о переводе работника по его согласию на другую должность или об освобождении от должности принимается руководителем в двухмесячный срок со дня его аттестации. Принятие такого решения после окончания этого срока не допускается. Время болезни работника и пребывания в отпуске в этот срок не входит.

Решение комиссии может быть обжаловано работником руководителю на протяжении десяти дней от даты его принятия.

Трудовые споры, связанные с аттестацией, в том числе по вопросам увольнения, перевода работников, признанных такими, что не соответствуют занимаемой должности, рассматриваются в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

15.5. Сертификация работников

Как особый вид оценки сертификация работников возникла недавно, длительное время предприятия довольствовались текущей, регулярной оценкой и аттестацией работников.

Поводом к введению сертификации персонала стало резкое повышение требований потребителей к качеству продукции и услуг. Раньше требования к качеству продукции концентрировались в национальных стандартах, технических условиях, контрактах и других нормативных документах. С целью унификации систем качества Международная организация по стандартизации (ISO) утвердила серию стандартов ISO 9000. Первая редакция этих стандартов была утверждена в 1987 г., вторая — 1994 г. В 2000 г. введена новая редакция стандартов по качеству серии 9000. В эту серию вошли стандарты: ISO 9000:2000 «Системы управления качеством. Основные положения и словарь»; ISO 9001:2000 «Системы управления качеством. Требования»; ISO 9004:2000 «Системы управления качеством. Рекомендации по улучшению деятельности». К этой серии относится также стандарт ISO 9011:2000, содержащий рекомендации по аудиту систем управления качеством и систем управления окружающей средой. В Украине эти стандарты признаны в качестве национальных. Их используют для оценки систем управления качеством при заключении контрактов между фирмами.

Согласно международной практике гарантия качества в рыночных условиях предоставляется в форме сертификата — документа, который удостоверяет соответствие нормативам фактических параметров продукции. Процедура установления соответствия определенным нормативам (требованиям) называется сертификацией.

Закон Украины «О подтверждении соответствия» (от 17.05.2001 № 2406-III) понятия сертификации и сертификата определяет следующим образом: *сертификация* — процедура, с помощью которой определенный в установленном порядке орган документально удостоверяет соответствие продукции, систем каче-

ства, систем управления качеством, систем экологического управления, персонала установленным законодательством требованиям; *сертификат соответствия* — документ, подтверждающий, что продукция, системы качества, системы управления качеством, системы экологического управления, персонал отвечают установленным требованиям конкретного стандарта или другого нормативного документа, определенного законодательством.

Как вытекает из приведенных формулировок, объектом сертификации, наряду с системами качества, управления качеством и экологического управления, с 2001 года стал и персонал организаций.

В Украине систему сертификации персонала возглавляет и координирует Государственный комитет по вопросам технического регулирования и потребительской политики (Госпотребстандарт) (рис. 15.2).

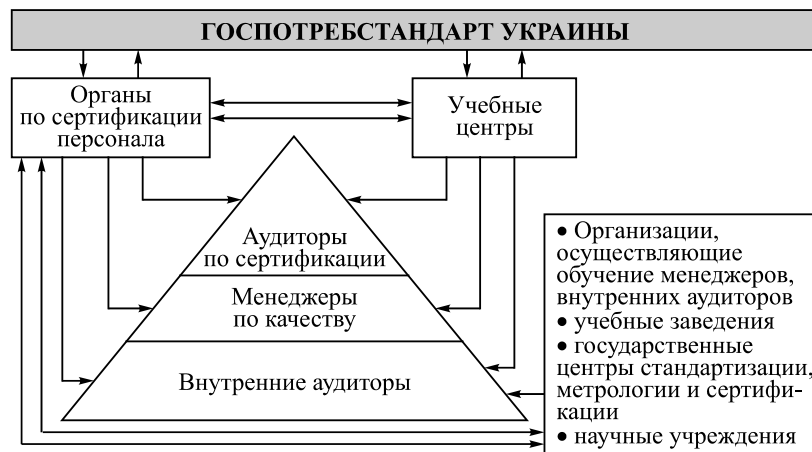


Рис. 15.2. Система сертификации персонала¹

«Пирамиду» персонала, который работает в сфере качества, возглавляют аудиторы по сертификации, за ними следуют менеджеры по качеству, внутренние аудиторы — специалисты по качеству. Эта классификация отвечает европейской классификации персонала по качеству.

Госпотребстандарт приказом от 27.02.01 № 87 назначил органы по сертификации персонала, утвердил рабочие документы этих органов, осуществляя контроль над их деятельностью. Одним из первых получил полномочия органа по сертификации персонала Всеукраинский государственный научно-производственный центр стандартизации, метрологии, сертификации и защиты прав потребителей (Укрметртестстандарт).

Деятельность органов по сертификации персонала очень сложная и ответственная. Ее основными составляющими являются:

- проверка и оценка соискателей сертификата компетентности;
- формирование аттестационной комиссии;
- формирование и утверждение тестов, экзаменационных билетов;
- применение статистических методов для оценки экзаменационных билетов;

¹ Мухаровський М. Я. Досвід сертифікації персоналу в національній Системі сертифікації УкрСЕПРО / М. Я. Мухаровський // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2005. — № 3. — С. 22—25.

— проведение инспекционного надзора за деятельностью сертифицированного персонала;

— ведение реестра сертифицированного персонала.

Важной составной частью системы сертификации персонала являются учебные центры Госпотребстандарта. Подготовка и сертификация персонала — взаимосвязанные виды деятельности, но независимые друг от друга.

Сертификация персонала обеспечивает достоверность и объективность результатов, способствует обеспечению органов по оценке соответствия компетентными кадрами, повышает уровень знаний и конкурентности как аудиторов качества на рынке сертификационных услуг, так и специалистов всех секторов экономики в сфере качества, обеспечивает защиту потребителя сертификационных услуг от некомпетентного и недобросовестного специалиста.

В Украине система независимых органов по сертификации персонала до сих пор развита недостаточно. Она неспособна оперативно и качественно удовлетворить потребности многочисленных организаций в сертификации хотя бы тех ответственных работников, от которых зависит качество продукции, прибыль и вообще успех коллективной деятельности. Поэтому некоторые организации создают собственные (корпоративные) системы управления качеством и системы сертификации работников.

Подчеркнем, что *сертификация не заменяет и не отменяет аттестацию работников*. Аттестация охватывает большую часть управленческого персонала и проводится по графику. Цель аттестации — выяснение соответствия работника занимаемой должности. В оценке работников при аттестации решающее слово имеют руководители, у которых уже сформировалось мнение относительно преимуществ и недостатков аттестуемого. Поэтому процедура аттестации нередко проходит формально, и аттестационное заключение не может быть гарантированно объективным.

В отличие от аттестации сертификация работников имеет характер, скорее, индивидуальный, чем массовый. Целью сертификации является подтверждение соответствия работника требованиям должности, которые имеют тенденцию к усложнению. В процессе сертификации оценивают компетентность человека, то есть его способность применять полученные знания, умения и опыт для высококачественного выполнения профессиональных заданий. Работник, получивший сертификат соответствия, обязан обеспечивать на своем рабочем месте высокие стандарты качества труда. Если работник на каком-то этапе перестает это делать, то его лишают сертификата.

Сертификация — более высокий уровень оценки работников по сравнению с аттестацией, поэтому сертифицированные работники на период действия сертификата не подлежат процедуре аттестации.

Правильно организованная система сертификации персонала дает предприятию ряд весомых преимуществ:

- получение реальных оценок качества подготовки, уровня компетентности, профессиональной пригодности работников и потенциала их развития;
- мотивирование работников к повышению уровня квалификации, активизация профессионального роста;
- возможность усовершенствования политики развития персонала, обновления фирменных стандартов профессиональной подготовки работников;

- согласование показателей качества персонала со стандартами качества продукции и услуг;
- возможность полного обеспечения требований заказчиков и потребителей;
- повышение имиджа организации и ее конкурентоспособности;
- демонстрация партнерам по бизнесу надежности организации как поставщика;
- обеспечение кадровой независимости организации;
- формирование у работников корпоративного патриотизма.

Для работников сертификация привлекательна тем, что способствует:

- официальному подтверждению высокого профессионализма;
- признанию серьезных преимуществ сертифицированных работников перед другими в отношении карьерного продвижения, повышения заработной платы, роста авторитета в коллективе;
- укреплению уверенности в своих знаниях;
- формированию психологической комфортности и уверенности в собственных возможностях;
- повышению доверия и уважения руководства предприятия к сертифицированному работнику.

В Украине Новокраматорский машиностроительный завод одним из первых принял ряд решительных и весьма продуктивных мер по созданию собственной корпоративной системы сертификации работников. Руководители и специалисты предприятия приступили к большой, сложной и важной работе, которая уже принесла первые плоды и продолжает совершенствоваться.

НКМЗ вырабатывает высокотехнологическую и наукоемкую продукцию, поставляет ее в более чем 50 стран мира, успешно конкурирует со многими известными в мире фирмами. Безусловно, требования к компетентности работников на заводе всегда были высокими, а теперь они еще больше возросли, что обусловило сложность заводской системы сертификации работников.

На рис. 15.3 проиллюстрированы основные этапы подготовительной работы, предшествовавшей началу сертификации работников. Все эти этапы были крайне необходимы, ведь разработчики модели процесса сертификации собственного опыта не имели, а информацию о чем-то наработанном опыте взять было неоткуда.

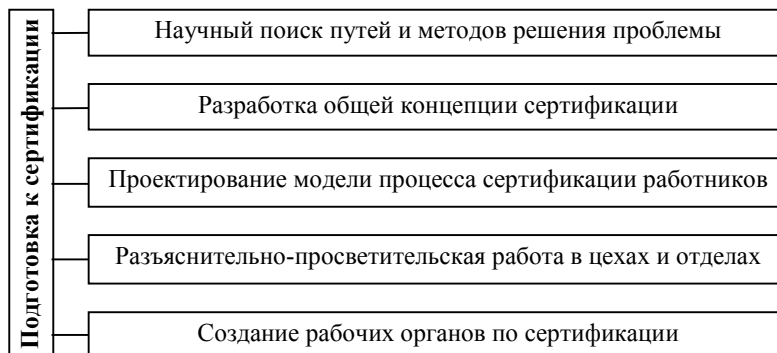


Рис. 15.3. Основные этапы подготовки к сертификации на НКМЗ

Для реализации запроектированной модели сертификации были созданы специальные органы:

- исполнительный орган по сертификации работников;
- мультидисциплинарная группа;
- сертификационная комиссия.

Основные функции этих органов приведены в табл. 15.2.

Таблица 15.2

ОРГАНЫ СЕРТИФИКАЦИИ НА НКМЗ И ИХ ФУНКЦИИ

Название органа	Основные функции
Исполнительный орган по сертификации работников	Устанавливает общие правила и рекомендации по сертификации работников Разрабатывает, согласовывает и утверждает организационно-распорядительные документы по сертификации Определяет персональный состав мультидисциплинарных групп и сертификационных комиссий Утверждает графики проведения сертификации Руководит процессом оценки работников Принимает решения по выдаче сертификатов Вручает сертификаты Определяет аудиторское сопровождение сертифицированного персонала Отвечает за качество проведения сертификации Предоставляет официальную информацию о ходе сертификации Рассматривает апелляции работников, проходящих сертификацию
Мультидисциплинарная группа	Разрабатывает и готовит документацию по организации и проведению сертификации Разрабатывает методику сертификации, показатели и критерии оценки, контрольные вопросы по должностям Проводит анализ получаемой документации и баз данных Организовывает выполнение мероприятий по сертификации Разрабатывает, тиражирует и оформляет учетно-отчетную документацию Анализирует состояние процесса сертификации Отвечает за информационное и методическое обеспечение сертификации Общается с участниками сертификации, обрабатывает результаты, подводит итоги, готовит информацию для принятия решений Готовит официальную информацию о ходе сертификации для опубликования
Сертификационная комиссия	Анализирует представленную на комиссию документацию (оценочные листы, показатели ценности работника, факторно-критериальную оценку работника) Оценивает профессиональные знания и навыки работника Определяет уровень профессиональной компетентности Интегрирует полученную информацию Представляет заключение о работе комиссии на утверждение в исполнительный орган по сертификации

Как видим из таблицы, ведущий в этой триаде — исполнительный орган по сертификации. Кроме приведенных в таблице функций, этот орган призван обеспечить единство подходов и требований к соискателям сертификата, а также предотвратить влияние субъективного фактора на результаты оценки.

Основным методом сертификационной оценки работников на НКМЗ является метод экспертных оценок. Экспертами выступают члены сертификационных и экзаменационных комиссий, формируемых по видам производств и категориям работников.

Процесс сертификационной оценки работников довольно сложный и трудоемкий, основные его составляющие иллюстрирует рис. 15.4. Сертификационная оценка сложна и для тех, кого оценивают, и для тех, кто оценивает (руководителей и экспертов).



Рис. 15.4. Составляющие процесса сертификации работников на НКМЗ

Например, *личностные качества инженерно-технических работников* оцениваются по 14 позициям, среди которых:

- качество выполнения работ;
- умение обучать, передавать свой опыт;
- умение поддерживать новое, видеть перспективу;
- ответственность за выполняемую работу;
- способность четко организовывать и планировать свою работу;
- самостоятельность и оперативность в принятии решений и т. д.

За лаконичным названием «заполнение оценочного листа» кроется большая работа экспертов по оценке знаний и умений сертифицируемого работника. Так, перечень умений, какими должен владеть технолог, включает 15 разделов, каждый из которых охватывает от двух до семи конкретных профессиональных заданий. Технолог, к примеру, обязан уметь: проектировать технологические процессы, металлорежущие инструменты, механообрабатывающий участок; планировать, организовывать и вести теоретические и экспериментальные научные исследования; выполнять экономические расчеты; пользоваться информационными

технологиями. Под рубрикой «должен знать» значатся 36 далеко не простых вопросов, в частности: основы изобретательства, порядок и методы патентных исследований, прогрессивные технологии и опыт их применения на отечественных и зарубежных предприятиях, основы трудового законодательства и др.

Факторно-критериальный анализ выполняемых соискателем сертификата работ заключается в оценке экспертами степени:

- творчества (техническое, формально-логическое, творческое задание);
- новизны (регулярно повторяемая работа, изредка повторяемая, совсем новая);
- ответственности (отвечает только за свою работу, за работу группы, за весь коллектив подразделения);
- самостоятельности (работает под прямым руководством начальника, работает по инструкциям, работает полностью самостоятельно);
- специализации (работа узкоспециализированная, разнородная в рамках определенного комплекса задач, разнородная в рамках задач подразделения).

Ценность работника определяется по пяти критериям:

- 1) инновационная деятельность;
- 2) владение компьютерными технологиями;
- 3) карьерный рост;
- 4) владение иностранными языками;
- 5) дополнительные функции (отсутствуют; член экзаменационной, аттестационной комиссии; преподаватель в системе развития персонала; эксперт).

Нелегким испытанием для соискателя сертификата является *теоретический экзамен*. Комплекс из 200 достаточно сложных вопросов для подготовки к теоретическому экзамену инженеров-конструкторов разделен на модули:

- общий;
- общетехнический;
- профессиональный;
- информационный.

Каждый модуль состоит из разделов, включающих множество конкретных и четко сформулированных вопросов.

Для любого из видов сертификационных процедур установлен коэффициент значимости:

- анализ личностных качеств — 0,1;
- анализ оценочного листа — 0,15;
- факторно-критериальный анализ — 0,2;
- показатель ценности работника — 0,25;
- теоретический экзамен — 0,3.

Величины коэффициентов значимости могут меняться в зависимости от того, каким умениям и знаниям нужно отдать предпочтение в конкретных условиях производства, но сумма коэффициентов всегда должна равняться единице.

Набранные работниками баллы по каждому виду (процедуре) оценки корректируются на соответствующий коэффициент значимости, затем выводится общая сумма баллов комплексной оценки. Если эта сумма попадает в интервал от 90 до 100 % от максимально возможной комплексной оценки, то работник считается сертифицированным.

Каждому успешно прошедшему сертификацию работнику выдается сертификат на три года и назначается ежемесячная надбавка в размере 30 % средней

зарплаты. Если работник ухудшил хотя бы один показатель в своей работе (нарушил дисциплину, допустил брак, не выполнил задание и т. п.), его сразу лишают сертификата. Аудиторский контроль сертифицированного персонала осуществляется не менее двух раз за период действия сертификата.

Первые, весьма положительные, результаты продемонстрировали, что модель сертификации работников НКМЗ достаточно эффективна. Однако руководители и специалисты завода не останавливаются на достигнутом и продолжают дальше совершенствовать этот процесс. Динамика показателей сертификации за 2003—2012 гг. приведена в табл. 15.3.

Таблица 15.3

**ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ СЕРТИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ НКМЗ
(нарастающим итогом)**

Показатель	Год									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Руководители, профессионалы и специалисты										
Приняли участие в сертификации, чел.	—	—	55	177	638	945	1088	1224	1292	1315
Получили сертификаты, чел.	—	—	7	83	248	400	447	497	583	669
%	—	—	12,7	46,9	38,9	42,3	41,1	40,6	45,1	50,9
Лишены сертификатов, чел.	—	—	1	1	7	18	40	83	110	147
% от числа сертифицированных	—	—	14,3	1,2	2,8	4,5	8,9	16,7	18,9	21,9
Рабочие станочных профессий										
Приняли участие в сертификации, чел.	30	163	278	383	628	705	742	749	793	815
Получили сертификаты, чел.	5	64	121	194	332	423	441	454	483	539
%	16,7	39,3	43,5	50,7	52,9	60,0	59,4	60,6	60,9	66,1
Лишены сертификатов, чел.	—	8	13	18	22	48	91	163	202	219
% от числа сертифицированных	—	12,5	10,7	9,3	6,6	11,3	20,6	35,9	41,8	40,6
Рабочие металлургического производства										
Приняли участие в сертификации, чел.	237	578	583	589	630	711	739	751	767	794
Получили сертификаты, чел.	30	142	158	181	269	358	389	434	434	473
%	12,7	24,6	27,1	30,7	42,7	50,4	52,6	57,8	56,6	59,6
Лишены сертификатов, чел.	—	27	38	72	89	126	151	201	248	269
% от числа сертифицированных	—	19,0	24,1	39,8	33,1	35,2	38,8	46,3	57,1	56,9

Общее число работников функциональных категорий, для которых разработан и введен процесс сертификации, приближается к 4500. Как следует из табл. 15.3, на НКМЗ за 2003—2012 гг. пожелали принять участие в сертификации 2794 человека — это 65 % от указанных выше категорий работников, из которых получили сертификаты 1681 чел. Главным мотивом участия в сертифи-

кации для этих людей было не только материальное поощрение. Они стремились подтвердить свой высокий уровень знаний и умений, необходимых для успешного выполнения сложных производственных задач.

За этот же период 635 работников были лишены сертификатов по разным причинам (табл. 15.4).

Таблица 15.4

**ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ЛИШЕНИЯ РАБОТНИКОВ
ПОЛУЧЕННЫХ ИМИ СЕРТИФИКАТОВ**

Причина	Категория работников			
	Руководители, профессионалы и специалисты	Станочники	Рабочие металлургических производств	Всего
Перевод на вышестоящую должность	24	5	55	84
Увольнение	75	48	70	193
Невыполнение требований сертификации	4	50	85	139
Нересертифицированные ¹	35	116	46	197
Другие причины	9	—	13	22
Итого	147	219	269	635

Таким образом, приведенная статистика свидетельствует, что сложный процесс сертификации работников на заводе поставлен на научную основу, требования по получению сертификата очень жесткие. Несмотря на усиленную подготовку, с первой попытки получают сертификат в среднем только 50–55 % работников.

15.6. Ситуационная оценка работников

В деятельности крупных организаций, в особенности производственных предприятий, нередко возникают ситуации, когда срочно необходимо оценить одного или нескольких работников, то есть когда речь не идет о текущей, плановой регулярной оценке, аттестации или сертификации. Такой вид оценки называется *ситуационной*.

Потребность в срочной оценке работников может появиться по разным причинам:

- окончание испытательного срока, когда за короткое время нужно утвердить обоснованное решение о занятости работника;
- окончание периода адаптации новопринятых работников. Если адаптация прошла успешно, то можно поощрить наставников;
- завершение определенного этапа производственного обучения, когда требуется определить эффективность инвестирования в человека;
- срочная необходимость заполнить свободную вакансию из внутренних источников;

¹ Лица, которые после трех лет владения сертификатом не смогли пройти повторную сертификацию.

- срочная необходимость пополнить состав резерва руководителей;
- необходимость срочно определить кандидатуры для направления на стажировку, в творческую командировку за рубеж;
- существенное ухудшение трудовых показателей работника или подразделения и т. п.

Для ситуационной оценки работников не существует каких-либо специфических методов, их выбирают исходя из конкретной ситуации и наличия или отсутствия времени на раздумья.

Ключевым субъектом ситуационной оценки всегда является руководитель подразделения (мастер участка, начальник цеха, директор производства, главный инженер, начальник отдела, директор департамента и т. д.).

При потребности к оценке следует привлекать экспертов, которые хорошо знакомы с определенными аспектами деятельности оцениваемого лица. Такими экспертами могут быть руководители смежных подразделений, технологи, механики, специалисты по охране труда и технике безопасности, контролеры по качеству, экономисты, специалисты службы персонала, психолог, юрист.

В конкретных ситуациях эффективными могут быть такие методы, как деловая беседа, анализ трудовых показателей, экзамен, анализ личного дела, психологические тесты, медицинская комиссия.

Персональная ответственность за результаты оценки работника и дальнейшее его трудовое поведение возлагается на руководителя подразделения.

Выводы

Среди задач по оценке персонала важными являются:

- создание и постоянное обновление достоверной базы данных относительно компетентности и мобильности работников как важной предпосылки гибкого маневрирования ресурсами труда в интересах организации;
- мониторинг степени соответствия квалификации, знаний и умений работников характеристикам сложности работы, стандартам качества и производительности;
- получение оперативной информации о количественных и качественных параметрах выполнения плановых заданий (от сменно-суточных до месячных), а также срочных поручений;
- получение информации об отношении работников к целям организации, а также о состоянии исполнительской и трудовой дисциплины;
- получение и систематизация информации о степени удовлетворенности работников их положением в организации (содержанием и условиями труда, уровнем трудовых доходов, перспективами продвижения и т. п.);
- получение объективной информации для организации внутрифирменного трудового соревнования, определения и поощрения победителей среди трудовых коллективов и индивидов.

Правильно организованная оценка нужна не только работодателю, в ней так же заинтересованы и работники. Человеку интересно знать, какого мнения о нем руководство, какие он имеет достижения по сравнению с другими работниками, какие у него слабые стороны, какова потребность в обучении, какие пер-

спективы в квалификационно-профессиональном продвижении. Имея правдивую информацию о себе, работник получает возможность обоснованно отстаивать свои права в организации, регулировать собственное поведение, строить карьерные планы.

В практике хозяйствования используют следующие виды оценки работников: текущую, регулярную плановую, ситуационную, периодическую комплексную в форме аттестации, оценку компетентности методами сертификации.

Текущая оценка — наиболее массовая среди видов определения полезности работника для организации. Главное назначение этого вида оценки — получение оперативной и точной информации о качестве выполнения должностных (трудовых, служебных) обязанностей работниками в реальном времени, то есть каждый день.

Предметом текущей оценки является, как правило, не работник или коллектив, а результаты труда — количественные и качественные характеристики выполнения индивидуальных и коллективных заданий. Для рабочих, бригад, производственных участков, цехов — это в основном сменные задания, реже — суточные, недельные, подекадные.

Главным субъектом текущей оценки всегда является руководитель структурного подразделения. Наиболее употребительными методами текущей оценки работников считаются анализ оперативной информации, наблюдение, общение руководителей с подчиненными, анализ нарушений нормального хода производственных процессов и нестандартных ситуаций.

На производственных предприятиях регулярная плановая оценка работников и подразделений осуществляется после окончания планового месяца, квартала, года. Основные цели регулярной оценки:

- подведение итогов выполнения производственных планов;
- определение победителей в трудовом соревновании;
- поощрение победителей согласно установленному регламенту;
- назначение премий работникам и коллективам, которые полностью выполнили условия текущего премирования;
- обоснованное применение поощрений нематериального характера;
- выявление проблемных участков и реальных причин, отрицательно влияющих на эффективность хозяйствования;
- выявление работников, которые не соответствуют возросшим требованиям должности или рабочего места.

Основным методом регулярной плановой оценки работников и трудовых коллективов является анализ экономических показателей работы за месяц (квартал, год). Изучают также и принимают во внимание документы, в которых зафиксированы случаи брака продукции, перерасхода производственных ресурсов, поломок технических средств, значительных нарушений трудовой и исполнительской дисциплины и т. п.

Для решения стратегических задач по управлению персоналом, в частности непрерывного профессионального развития работников, создания надежного кадрового резерва на замещение ключевых должностей, планирования деловой карьеры, постепенного омолаживания руководящего состава, предприятия используют процедуру аттестации работников. Аттестация проводится через каж-

дые 3–5 лет и ей подлежат руководители, профессионалы и специалисты. Для проведения очередной аттестации руководитель организации утверждает график, создает аттестационную комиссию в составе 5–9 человек.

Комиссия обязана обеспечить объективное рассмотрение и профессиональную оценку труда, профессиональных и организационных качеств аттестуемого работника, принципиальный подход в подготовке рекомендаций по дальнейшему использованию его опыта и знаний на занимаемой должности. На заседание комиссии приглашаются аттестуемый работник и его руководитель. Аттестационная комиссия на заседании рассматривает предоставленные материалы и заслушивает информацию руководителя структурного подразделения о работе аттестуемого, а также самого работника. По итогам обсуждения деятельности аттестуемого комиссия выносит одно из таких решений:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности с условием выполнения рекомендаций комиссии и повторной аттестации через год;
- не соответствует занимаемой должности.

В случае принятия решения о несоответствии работника занимаемой должности комиссия вносит предложение о переводе его на другую должность, которая будет отвечать уровню его квалификации, или увольнении с работы. Решение о переводе работника по его согласию на другую должность или об освобождении от должности принимается руководителем в двухмесячный срок со дня его аттестации.

Сертификация работников как особый вид оценки возникла относительно недавно. До этого предприятия ограничивались текущей, регулярной оценкой и аттестацией работников. Цель сертификации — подтверждение соответствия работника требованиям должности, которые имеют тенденцию к усложнению. В процессе сертификации оценивается компетентность человека, то есть его способность применять полученные знания, умения и опыт для высококачественного выполнения профессиональных задач. Работник, имеющий сертификат соответствия, обязан обеспечивать на своем рабочем месте высокие стандарты качества труда. Если работник на каком-то этапе теряет способность обеспечивать соответствующие стандарты качества труда, то его лишают сертификата.

В Украине Новокраматорский машиностроительный завод одним из первых принял ряд решительных и весьма продуктивных мер по созданию собственной корпоративной системы сертификации работников. Руководители и специалисты предприятия начали большую, сложную и нужную работу, которая уже принесла первые плоды и будет продолжаться.

Для реализации запроектованной модели сертификации были созданы специальные органы: исполнительный орган по сертификации работников; мультидисциплинарная группа; сертификационная комиссия.

Процесс сертификационной оценки работников завода довольно сложный и трудоемкий для тех, кто оценивает, и для тех, кого оценивают. Предварительно работники проходят длительное и интенсивное обучение по специальным программам, которое завершается экзаменом. Далее тщательно изучаются личные качества работника, результаты его труда, ценность для предприятия и т. д. Процесс сертификации работников на НКМЗ поставлен на научную осно-

ву, требования по получению сертификата достаточно жесткие. Так, несмотря на основательную подготовку, с первой попытки сертификат получают в среднем 50–55 % работников.

В деятельности крупных организаций, в особенности производственных предприятий, нередко возникают ситуации, когда необходимо в срочном порядке оценить одного или нескольких работников, то есть когда речь не идет о текущей, плановой, регулярной оценке, аттестации или сертификации. Такой вид называется ситуационной оценкой. Для ситуационной оценки работников не существует каких-либо специфических методов, поэтому их выбирают исходя из конкретной ситуации и наличия или отсутствия времени на раздумья. Ключевым субъектом ситуационной оценки всегда является руководитель подразделения (мастер участка, начальник цеха, директор производства, главный инженер, начальник отдела, директор департамента и др.). При потребности к оценке следует привлекать экспертов, которые хорошо знакомы с определенными аспектами деятельности оцениваемого работника.

Термины и понятия

Аттестация работников
Исполнительный орган по сертификации работников
Мультидисциплинарная группа
Объект оценки
Оценка работников
Предмет оценки
Регулярная плановая оценка работников
Сертификат соответствия
Сертификационная комиссия
Сертификация
Сертификация работников
Ситуационная оценка работников
Субъект оценки
Текущая оценка работников

Вопросы для самоконтроля

1. Что собой представляет оценка работников?
2. Раскройте значение и задачи оценки работников.
3. Какие виды оценки применяются в организациях?
4. Раскройте сущность и задачи текущей оценки работников.
5. Приведите основные показатели текущей оценки: рабочих; технических служащих; профессионалов и специалистов; руководителей низшего и среднего уровней управления.
6. В чем заключается регулярная плановая оценка работников?
7. Охарактеризуйте объект регулярной плановой оценки работников.
8. Кто является субъектом регулярной плановой оценки работников?
9. Какие показатели используются для регулярной плановой оценки работников?

10. Что представляет собой аттестация работников, кто ее проводит?
11. Раскройте задачи аттестации работников.
12. Раскройте порядок проведения аттестации.
13. Какими могут быть результаты аттестации для работников?
14. Опишите процесс сертификации работников.
15. Вследствие чего возникла потребность в сертификации работников?
16. Назовите преимущества, которые получает организация благодаря введению сертификации работников.
17. Охарактеризуйте опыт НКМЗ по созданию корпоративной системы сертификации работников.
18. Кто является субъектом сертификации работников на НКМЗ?
19. Что такое ситуационная оценка работников и при каких обстоятельствах возникает потребность в ней?
20. Кто является субъектом ситуационной оценки работников?

Литература для углубленного изучения

1. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. / В. М. Данюк. — К. : КНЕУ, 2006. — 276 с.
2. Экономика персонала : учебник / [Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик]. — М. : Инфра-М, 2009. — XXIV. — 896 с.
3. Одегов Ю. Г. Экономика персонала : учебник : в 2 ч. — Ч. I. Теория / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — М. : Альфа-Пресс, 2009. — 1056 с.
4. Одегов Ю. Г. Экономика персонала : учебник : в 2 ч. — Ч. II. Практика / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, А. А. Федченко. — М. : Альфа-Пресс, 2009. — 1312 с.
5. Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008 — 232 с.
6. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2008. — 638 с.
7. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — 399 с.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

- 16.1. Сущность и стратегическое значение развития персонала.
- 16.2. Виды профессионального обучения работников.
- 16.3. Формы и методы профессионального обучения работников.
- 16.4. Организация непрерывного профессионального развития персонала.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Задачи.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- требования экономики знаний к компетентности работников;
- сущность и стратегическое значение развития персонала;
- методы определения потребностей организации в обучении работников;
- методы планирования затрат на обучение работников;
- сущность первичной профессиональной подготовки рабочих и специалистов с высшим образованием, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- организационные формы и методы профессионального обучения персонала на производстве;

уметь:

- определять требования к уровню компетентности работников;
- обосновывать стратегию развития персонала организации;
- определять потребности организации в профессиональном обучении работников;
- планировать затраты на обучение работников;
- обосновывать формы взаимодействия с учебными заведениями по первичному профессиональному обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- определять организационные формы и методы профессионального обучения работников на производстве.

16.1. Сущность и стратегическое значение развития персонала

Для достижения стратегических целей производство должно приобретать все более инновационный характер, что требует эффективного использования знаний персонала в инновационных производственных процессах. Спо-

способность организации своевременно создавать, накапливать и рационально применять новые знания в процессе производства становится ее бесспорным конкурентным преимуществом. Наиболее успешными предприятиями сейчас являются интеллектуальные организации, непрерывно развивающие компетенции своего персонала, сформированные на основе новых знаний.

Знание — это проверенный практикой результат познания действительности, правильное ее отображение в мышлении человека¹. Знание существует в разнообразных формах. Оно включает научные (теории, законы, принципы, категории и понятия), прикладные профессиональные и обыденные знания (жизненный опыт, факты), умения, навыки, убеждения, моральные ценности, культурные и духовные достижения человека. Составляющие знания приведены на рис. 16.1.

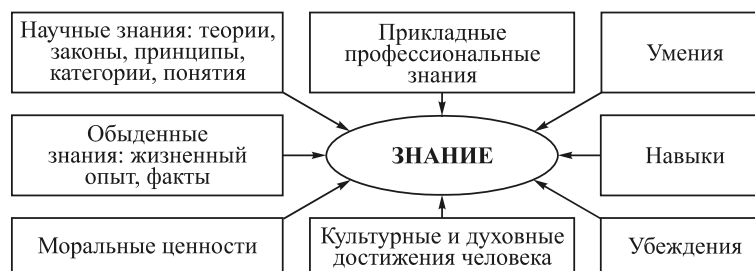


Рис. 16.1. Составляющие понятия «знание»

Знания являются результатом творческой работы людей, постижения информации об окружающем мире. Они отображают действительность в сознании людей. П. Друкер называет знание ресурсом предприятия наряду с землей, капиталом, работниками и предпринимательской деятельностью, и саму сущность бизнеса определяет как процесс преобразования знания в экономические ценности². Знание служит интеллектуальной основой управления и функционирования организаций, важнейшей составляющей интеллектуального капитала.

Исторически экономике знаний предшествовало индустриальное общество. Заключительная стадия его развития была ознаменована интенсивным внедрением в 1980—1990-х гг. информационных и коммуникационных технологий. Соединение информационных и коммуникационных технологий с творческим потенциалом человека привело к возникновению экономики знаний и ее элемента — управления знаниями.

Однако уровень использования знаний в экономике Украины существенно ниже не только средневропейского, но даже среднемирового. Из-за отсутствия эффективного управления знаниями, непрерывного профессионального обучения персонала на производстве, эффективной национальной инновационной стратегии предприятиям приходится эксплуатировать устаревшие технику и технологии, что отрицательно сказывается на конкурентоспособности отечественного товаропроизводителя на внутреннем и мировом рынках.

Сейчас в структуре экспорта Украины удельный вес инновационной высокотехнологической продукции весьма незначительный. Низкая цена рабочей силы

¹ Философский энциклопедический словарь. — М. : Инфра-М, 2009. — С. 166.

² Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; [пер. с англ. М. Котельниковой]. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. — 288 с.

не способствует мотивации работников к их интеллектуальному взаимодействию для обмена знаниями в организации и дальнейшему их профессиональному развитию. Одновременно наблюдаются недостаточная заинтересованность работодателей в отношении финансирования научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ, непонимание ими важности управления знаниями и нежелание вкладывать средства в человеческий капитал.

Между тем экономика знаний придает особое значение таким компетенциям персонала, как способность адаптироваться к динамично меняющимся условиям производства, вынуждая обеспечивать непрерывность образования, профессионального обучения работников на протяжении трудовой жизни. Внедрение автоматизации, компьютерных и коммуникационных технологий ведет к вытеснению из производства низкоквалифицированных работников и носителей устаревших узких профессий, стимулируя вместе с тем появление новых, интегрированных. Экономика знаний требует подготовки высококвалифицированных рабочих по профессиям широкого профиля.

Особые требования экономика знаний выдвигает к личностным и профессиональным компетенциям работника, самостоятельности и социальной ответственности, коммуникативности и инициативности. В таких условиях эффективность функционирования любой организации определяется прежде всего степенью развития ее персонала. Быстрое устаревание полученных работниками знаний вследствие внедрения высоких технологий побуждает организации постоянно повышать профессиональный уровень своих сотрудников.

Развитие персонала — это многогранное, сложное понятие, которое является объектом рассмотрения философии, психологии, педагогики, социологии, экономики, управления и других наук. Изучение его сущности предполагает выяснение содержания таких ключевых категорий, как личность, гармоническое развитие личности, профессиональное развитие личности.

Личность — это устоявшаяся система социально значимых черт, всесторонне характеризующих индивида. Личность является продуктом общественного развития и включения индивида в систему социальных отношений путем активной предметной деятельности и общения. Формирование личности происходит в процессах социализации индивидов и целенаправленного воспитания, овладения ими социальных норм и функций посредством постижения разных видов и форм деятельности¹.

Гармоническое развитие личности — это разносторонний процесс обретения и совершенствования ее физических, психологических, моральных, интеллектуальных, культурных и экономических качеств в их органическом единстве. Гармоническое развитие личности предусматривает всестороннее развитие человека как социального создания, которое имеет сознание (ум), является активным и способным к эффективной работе.

Профессиональное развитие личности — это подготовка и адаптация человека к работе по конкретной профессии или специальности. Профессиональное развитие является процессом подготовки человека к конкретному виду трудовой деятельности, оно включает овладение необходимыми теоретическими зна-

¹ Управление персоналом : энциклопедический словарь / [под ред. А. Я. Кибанова]. — М. : Инфра-М, 1998. — VIII. — С. 152.

ниями, умениями и навыками, социальными нормами поведения, системой моральных ценностей и экономических качеств.

Более узким по сравнению с понятием «гармоническое развитие личности» является понятие «развитие персонала». Не считаются тождественными также понятия «профессиональное развитие личности» и «развитие персонала», поэтому последнее из них рассмотрим подробнее.

Развитие персонала — это системно организованный процесс непрерывного профессионального обучения и воспитания работников для подготовки их к выполнению более сложных производственных функций, профессионально-квалификационного продвижения, формирования резерва руководителей и улучшения социальной структуры персонала организации. Составляющие процесса развития персонала приведены на рис. 16.2.



Рис. 16.2. Составляющие процесса развития персонала организации

Развитие персонала тесно связано с понятиями «образование», «профессиональное обучение» и «воспитание».

Образование — это процесс и результат усвоения личностью систематизированных общественно значимых знаний, умений и навыков, необходимых ей для дальнейшего непрерывного профессионального обучения, эффективной трудовой деятельности, интеграции в общество.

Профессиональное обучение — это целенаправленный процесс формирования у работников теоретических знаний, умений и навыков, необходимых сейчас или в будущем. Профессиональное обучение как понятие и процесс охватывает первичную профессиональную подготовку, повышение квалификации и переподготовку работников.

Первичная профессиональная подготовка осуществляется в профессионально-технических и высших учебных заведениях, а также в организациях.

Повышение квалификации — это обучение с целью расширения и углубления ранее полученных работниками знаний, умений и навыков на уровне требований современного производства или сферы услуг.

Переподготовка — это обучение для смены ранее приобретенной профессии или специальности.

Воспитание в философском смысле означает целенаправленный процесс перевода накопленной человеческой культуры в индивидуальную форму существования, когда внешнее (объективное) становится содержанием внутреннего (субъективного), то есть переводится в сферу сознания конкретных людей, чтобы потом реализоваться в их мыслях, поведении, чувствах¹.

Стратегическое значение развития персонала вытекает из того очевидного факта, что именно персонал является важнейшим стратегическим ресурсом каждой организации. Люди создают организацию, определяют ее миссию, стратегические цели, обеспечивают необходимыми ресурсами, организуют производственные процессы и т. д. Выживание организации в сложной конкурентной среде, динамика ее развития, экономические показатели деятельности — все это зависит от компетентности и профессионализма руководителей, специалистов, рабочих ключевых профессий.

Пример

Большое значение стратегии развития персонала придают на Новокраматорском металлургическом заводе. На рис. 16.3 отображена стратегия опережающего формирования способностей работников завода.

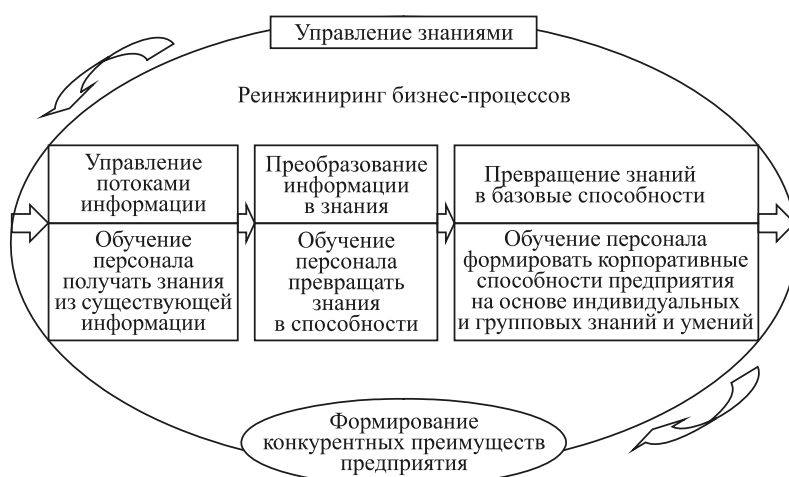


Рис. 16.3. Стратегия опережающего формирования способностей работников НКМЗ²

¹ Современный философский словарь / [под общ. ред. В. Е. Кемерова]. — Изд. 3-е, испр. и доп. — М. : Академ. проект, 2004. — С. 120.

² Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 99.

Развитие персонала способствует повышению конкурентоспособности работников на рынке труда. Они, повышая свой уровень квалификации или овладевая новой профессией, путем усвоения новых знаний, умений и навыков приобретают дополнительные возможности для планирования трудовой карьеры как в организации, так и вне ее. Даже в условиях безработицы после увольнения с предприятия обученный работник быстрее найдет себе новую работу, ему будет легче организовать собственное дело.

Многие люди высоко оценивают возможность повышения уровня своего профессионального развития, что нередко играет решающую роль в принятии ими решения о трудоустройстве в конкретную организацию. Выигрывает при этом и общество, поскольку растет образовательный потенциал страны, повышается производительность общественного труда.

Однако бизнесовые структуры в Украине еще не в полной степени осознали значение обучения работников на производстве. В табл. 16.1 приведены данные о профессиональном обучении работников в 2000—2010 гг.

Таблица 16.1

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ УКРАИНЫ¹**

Показатель	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 к 2000, %
Объемы профессионального обучения персонала, тыс. чел.	1150,8	1293,0	1297,1	1381,8	1312,8	1099,7	1160,4	100,8
Удельный вес работников, прошедших профессиональное обучение, % к списочному числу штатных работников	8,7	11,2	11,2	11,9	11,6	10,2	10,6	—

Как видно из табл. 16.1, ежегодно только 10–12 % работников имеют возможность обучаться на производстве в Украине. Это крайне мало, поскольку выходит, что обычный работник имеет возможность повысить квалификацию или приобрести другую профессию приблизительно раз в десять лет. При таком состоянии об экономике знаний говорить не приходится, так как на большинстве предприятий об этом вообще не задумываются.

Мировая практика говорит о другом. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, которые возглавляют руководители — директор или вице-президент. Это подтверждает важность подобных подразделений для организации. О значимости профессионального развития свидетельствует и то, что цели в этой сфере входят в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей многих корпораций: президентов, региональных вице-президентов, директоров национальных компаний².

Многие зарубежные компании и некоторые украинские имеют собственные учебные центры. Это, например, учебные центры ПАО «Украинское Дунайское

¹ Рассчитано по данным статистических сборников «Праця України» за 2000—2010 гг.

² Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — 336 с.

пароходство», НКМЗ, компаний «Rank Xerox», «Coca-Cola», «Лукойл-Пермь-нефтеоргсинтез». В последнее время все большее распространение получает создание корпоративных университетов. В частности, заслуживает внимания опыт работы корпоративных университетов компаний «Mars Incorporated», «Эльдорадо», «Приват Банк».

Мощным инвестором в человеческий капитал является Новокраматорский машиностроительный завод, который ежегодно выделяет, а главное, эффективно использует на потребности развития персонала по несколько миллионов гривен (рис. 16.4).

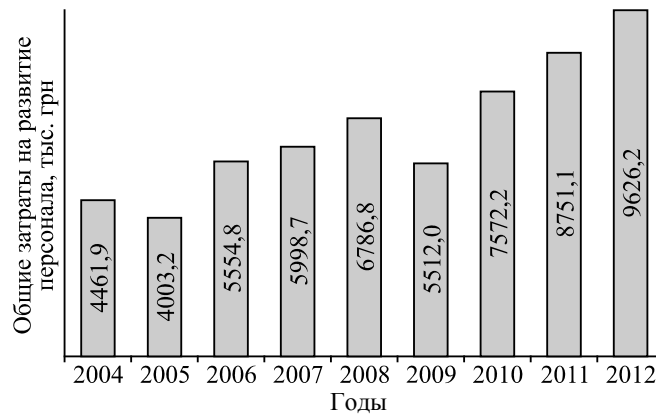


Рис. 16.4. Динамика затрат НКМЗ на развитие персонала

Созданный на НКМЗ учебный комплекс по своим возможностям, а главное, по эффективности учебного процесса не уступает многим разрекламированным на Западе так называемым *корпоративным университетам*. Планирование развития персонала, организационно-методическое обеспечение учебного процесса и координацию деятельности учебного комплекса обеспечивает отдел развития и управления знаниями. Структуру этого отдела иллюстрирует рис. 16.5.



Рис. 16.5. Структура отдела развития персонала и управления знаниями НКМЗ

Материальная база учебного комплекса НКМЗ позволяет охватить занятиями по разным формам и методам одновременно более 660 работников.

НКМЗ плодотворно сотрудничает со многими вузами Украины. С этой целью на заводе создано 16 филиалов кафедр, ставших базой творческого сотрудничества ведущих научных сотрудников и преподавателей университетов со специалистами предприятия. В этих научно-методических центрах проводятся учебные и практические занятия студентов, стажировка преподавателей и т. д.

Огромный объем учебной работы выполняют специалисты предприятия. Так, например, в 2010 г. к преподавательской деятельности было привлечено 669 руководителей и специалистов.

Профессиональное развитие работников — это один из важных признаков прогрессивности общества, мощный рычаг научно-технического прогресса. Поэтому в странах с развитой рыночной экономикой все больше компаний принимают на себя инициативу ускоренного развития персонала.

Планирование, организация, мотивирование и контроль развития персонала на предприятиях в странах с развитой рыночной экономикой стали неотъемлемыми функциями службы персонала. В Украине такая практика должна стать непременным условием обеспечения устойчивого экономического роста, внедрения инновационной модели экономики.

16.2. Виды профессионального обучения работников

Профессиональное развитие персонала — сложный и многогранный процесс, который происходит во времени и пространстве каждой организации, однако, не всегда с надлежащей эффективностью. В управлении персоналом все процессы взаимосвязаны, и иногда сложно определить, где кончается один процесс и начинается другой — смежный.

Важнейшей составляющей профессионального развития персонала считается профессиональное обучение работников. Между тем результативность профессионального обучения напрямую зависит от качества профессионального отбора работников на вакантные рабочие места, от уровня адаптации новоприятых сотрудников, от тщательности оценки персонала, профессионально-квалификационного продвижения и т. п. Профессиональное обучение работников развивается быстро. В наше время на предприятиях используется множество видов, форм и методов обучения. Если специалисты по развитию персонала плохо знакомы с классификацией профессионального обучения, то им бывает трудно выбрать наилучшие для конкретных условий производства виды, формы или методы. К сожалению, в профессиональной литературе классификация профессионального обучения отсутствует или изложена нечетко. Чаще всего в организациях путаются в формах и методах обучения, так как не осознают важности конкретизации вида обучения. А это крайне важная составляющая классификации профессионального обучения.

Вид обучения — это классификационная единица профессионального обучения, выделенная по целевому признаку. Виды отличаются между собой по цели обучения.

Распространенными видами профессионального обучения являются:

- первичная профессиональная подготовка;
- адаптационное обучение;
- переподготовка;
- повышение квалификации;
- поддерживающее обучение;
- опережающее обучение;
- обучение представителей заказчика сложной наукоемкой продукции;
- обучение кадрового резерва;

- обучение по программам трудовой карьеры;
- обучение в аспирантуре, адъюнктуре и докторантуре;
- обучение по программам «магистр управления» (МВА).

Первичная профессиональная подготовка осуществляется в профессионально-технических и высших учебных заведениях, а также непосредственно на рабочих местах в организациях. Этот вид обучения направлен на получение человеком первой профессии рабочего, технического служащего, специалиста или профессионала.

Профессионально-техническое обучение направлено на формирование профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения определенной работы. Может осуществляться в профессионально-технических учебных заведениях, а также в форме индивидуального или курсового обучения на производстве и в сфере услуг.

Профессионально-техническое обучение имеет три ступени. Обучение на первой ступени обеспечивает формирование у рабочих квалификации соответствующего уровня по технологически несложным, простым по своим действиям и операциям профессиям. Оно завершается квалификационной аттестацией. Лицам, которые успешно прошли квалификационную аттестацию, присваивается образовательно-квалификационный уровень «квалифицированный рабочий» по полученной профессии соответствующего разряда и выдается свидетельство.

На второй ступени профессионально-технического образования обеспечивается формирование соответствующего уровня квалификации по массовым рабочим профессиям средней технологической сложности. Лицам, окончившим обучение на второй ступени и успешно прошедшим квалификационную аттестацию, присваивается квалификация «квалифицированный рабочий» по полученной профессии соответствующего разряда и выдается диплом.

Обучение на третьей ступени обеспечивает формирование у рабочих квалификации высокого уровня по технологически сложным, наукоемким профессиям. Оно завершается квалификационной аттестацией. Лицам, успешно прошедшим квалификационную аттестацию, присваивается образовательно-квалификационный уровень «квалифицированный рабочий» по приобретенной профессии соответствующего разряда (категории) и при условии окончания соответствующего курса обучения в аккредитованном профессионально-техническом учебном заведении, квалификация младшего специалиста с выдачей диплома.

Организации независимо от форм собственности обязаны предоставлять ученикам, слушателям профессионально-технических учебных заведений рабочие места или учебно-производственные участки для прохождения производственного обучения или производственной практики.

Руководители организаций несут ответственность за обеспечение надлежащих условий труда для учеников и практикантов, за соблюдение правил и норм охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии. Предоставление рабочих мест или учебно-производственных участков для производственного обучения и практики по профессиям, связанным со сложными работами, вредными или опасными условиями труда, осуществляется предприятиями с учетом требований нормативно-правовых актов, регламентирующих условия труда и обучения по таким профессиям.

В течение производственного обучения и практики на производстве ученики выполняют работы согласно учебным планам и программам. Производственное обучение должно проходить в лучших производственных подразделениях предприятий, которые оснащены современной техникой, имеют высокий уровень организации труда, применяют прогрессивные технологии.

Для руководства производственным обучением и производственной практикой привлекаются опытные инженерно-технические работники и высококвалифицированные рабочие. Работа руководителей производственного обучения и практики оплачивается предприятием за счет средств, запланированных на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров.

Государственный перечень профессий по подготовке квалифицированных рабочих в профессионально-технических учебных заведениях является нормативно-правовым актом, он утвержден Кабинетом Министров Украины в 2007 г. Перечень профессий определяет их принадлежность к видам экономической деятельности и устанавливает диапазон рабочих классификаций (разрядов, классов, категорий, групп) для первичной профессиональной подготовки в соответствии с аттестационным уровнем профессионально-технических учебных заведений, а также для профессионально-технического обучения на производстве, в сфере услуг.

Выпуск квалифицированных рабочих в профессионально-технических учебных заведениях Украины за последние годы имеет устойчивую тенденцию к снижению (табл. 16.2).

Таблица 16.2

**ВЫПУСК КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОЧИХ И СПЕЦИАЛИСТОВ УЧЕБНЫМИ
ЗАВЕДЕНИЯМИ УКРАИНЫ В 2000—2010 гг., тыс. чел.¹**

Учебные заведения	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Профессионально-технические учебные заведения	266,8	286,6	289,3	285,1	265,1	239,4	247,4
Высшие учебные заведения I-II уровней аккредитации	148,6	142,7*	137,9*	134,3*	118,1*	114,8*	110,9*
Высшие учебные заведения III-IV уровней аккредитации	273,6	372,0*	413,6*	486,4*	505,2*	527,3*	543,7*

Примечание. Звездочкой отмечены цифры, показывающие, сколько выпущено специалистов (без учета тех, что закончили соответствующий цикл обучения, в частности бакалаврат, и продолжают обучение с целью получения более высокого образовательного уровня).

Несколько противоречивая картина наблюдается в сфере подготовки специалистов. Например, выпуск специалистов в вузах I и II уровней аккредитации в Украине быстро уменьшается. Сокращение подготовки младших специалистов было компенсировано за счет существенного расширения объемов подготовки специалистов и магистров в вузах III—IV уровней аккредитации.

¹ Статистические ежегодники Украины за 2000—2010 гг.

Первичная подготовка специалистов с высшим образованием осуществляется в высших учебных заведениях. Структуру системы высшего образования составляют образовательные и образовательно-квалификационные уровни (рис. 16.6).

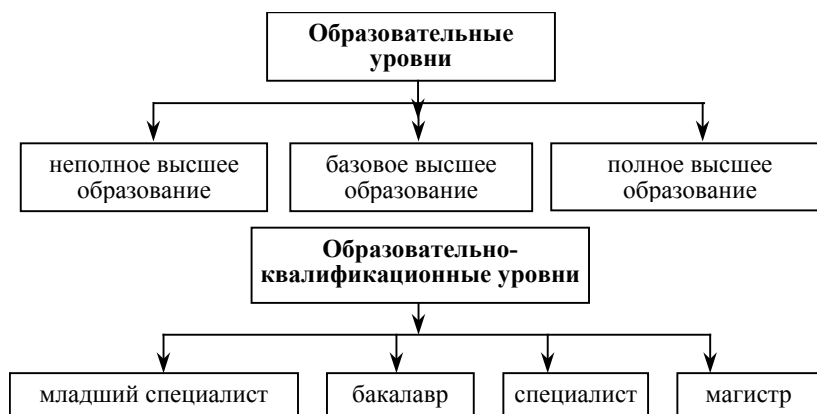


Рис. 16.6. Структура системы высшего образования

Неполное высшее образование — это уровень высшего образования человека, характеризующий сформированность его интеллектуальных качеств, которые определяют развитие человека как личности и являются достаточными для получения им квалификации по образовательно-квалификационному уровню «младший специалист».

Базовое высшее образование — это уровень высшего образования человека, характеризующий сформированность его интеллектуальных качеств, которые определяют развитие человека как личности и являются достаточными для получения им квалификации по образовательно-квалификационному уровню «бакалавр».

Полное высшее образование — это уровень высшего образования человека, характеризующий сформированность его интеллектуальных качеств, которые определяют развитие человека как личности и являются достаточными для получения им квалификации по образовательно-квалификационному уровню «специалист» или «магистр».

По статусу высших учебных заведений установлены четыре уровня аккредитации. Первый уровень аккредитации: техникум, училище, другие приравненные к ним высшие учебные заведения. Второй уровень аккредитации: колледж, другие приравненные к ним высшие учебные заведения. Третий и четвертый уровни аккредитации: институт, консерватория, академия, университет.

Согласно ст. 30 Закона Украины «Об образовании» подготовка квалифицированных рабочих, младших специалистов, бакалавров, специалистов и магистров осуществляется по образовательно-квалификационным уровням (ступенчатое образование) в соответствии с образовательно-профессиональными программами. Повышение квалификации, переподготовка квалифицированных рабочих и специалистов с высшим образованием проводится по соответствующим образовательно-профессиональным программам последиplomной подготовки¹.

¹ Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту)» від 20 січня 1998 р. № 65 // Урядовий кур'єр. Орієнтир. — 1998. — № 38-39. — С. 1.

Квалифицированный рабочий — это образовательно-квалификационный уровень рабочего, который на основе полного или базового общего среднего образования получил специальные умения и знания, имеет соответствующий опыт их применения для решения профессиональных задач в определенном виде экономической деятельности.

Младший специалист — это образовательно-квалификационный уровень высшего образования человека, который на основе полного общего среднего образования получил неполное высшее образование, специальные умения и знания, достаточные для осуществления производственных функций определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренных для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности¹.

Бакалавр — это образовательно-квалификационный уровень высшего образования человека, который на основе полного общего среднего образования получил базовое высшее образование, фундаментальные и специальные умения и знания относительно обобщенного объекта труда (деятельности), достаточные для выполнения обязанностей (работ) определенного уровня профессиональной деятельности, которые предусмотрены для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

Специалист — это образовательно-квалификационный уровень высшего образования человека, который на основе образовательно-квалификационного уровня бакалавра получил полное высшее образование, специальные умения и знания, достаточные для выполнения задач и обязанностей (работ) определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренных для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

Магистр — это образовательно-квалификационный уровень высшего образования человека, который на основе образовательно-квалификационного уровня бакалавра получил полное высшее образование, специальные умения и знания, достаточные для выполнения профессиональных задач и обязанностей (работ) инновационного характера определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренных для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

Адаптационное обучение работников осуществляется при их введении в организацию в процессе вступительного инструктажа, официальных вступительных курсов. Вступительные курсы должны дать работнику информацию об организации, ее деятельности, о производстве и предоставляемых услугах, о миссии и корпоративных ценностях. Официальные вступительные курсы могут быть дополнены неофициальными мероприятиями непосредственно на рабочем месте с целью содействия ускорению производственной адаптации работника. Адаптационное обучение молодых рабочих в организации может проводиться в форме индивидуального или коллективного наставничества. Вместе с тем производственная адаптация молодых специалистов с высшим образованием обычно осуществляется в течение трех лет профессионального обучения по программам подготовки организации.

Переподготовка персонала — это обучение, направленное на овладение второй профессией (специальностью) рабочими или специалистами с высшим об-

¹ Закон України «Про вищу освіту» // Урядовий кур'єр. Орієнтир. — 2002. — № 18. — С. 2.

разованием, которые уже получили первичную профессиональную подготовку в профессионально-технических или высших учебных заведениях. Переподготовка работников на предприятии проводится:

- для обучения работников, которые увольняются в связи с перепрофилированием, реорганизацией предприятия и т. д.;
- для расширения их профессионального профиля, подготовки к работе в условиях коллективной формы организации труда;
- при необходимости изменить профессию из-за отсутствия на рынке труда работы, которая отвечает профессии работника;
- при потере у работника способности выполнять работу по предыдущей своей профессии.

Переподготовка рабочих проводится на производстве в форме курсового и индивидуального обучения. Переподготовка специалистов осуществляется в высших учебных заведениях по программам последиplomного образования.

Повышение квалификации — это обучение работников с целью расширения и углубления ранее полученных знаний, умений и практических навыков на уровне требований современного производства.

Повышение квалификации рабочих осуществляется по следующим формам: производственно-технические курсы, курсы целевого назначения и смежных профессий, школы передовых приемов и методов труда, курсы бригадиров, кружки и группы качества, другие формы повышения квалификации рабочих, которые определяются организацией.

Успешное окончание производственно-технических курсов — необходимое условие для присвоения рабочим высшего квалификационного разряда (класса, категории) и профессионального роста. Это должно обеспечить материальное поощрение рабочих к повышению квалификации, дифференциацию уровня заработной платы в зависимости от квалификации.

Повышение квалификации руководителей и специалистов с высшим образованием проводится по следующим формам: специализация, обучение врачей в интернатуре, долгосрочное повышение квалификации, краткосрочное повышение квалификации, самостоятельное обучение, стажировка, клиническая ординатура врачей.

Поддерживающее обучение работников организации является разновидностью повышения квалификации персонала в контексте подтверждения уровня компетентности работника, обеспечивает приведение уровня его знаний, умений и практических навыков в соответствие с непрерывно меняющимися в условиях экономики знаний требованиями рабочего места или должности. Этот вид обучения распространен, например, на атомных электростанциях согласно программам безопасности эксплуатации.

Опережающее обучение — это учет в содержании обучения работника инноваций в области науки и техники, касающихся вида профессиональной деятельности. Такое обучение предполагает, что одним из условий конкурентоспособности работника на рынке труда является умение личности непрерывно обучаться посредством самообразования. Опережающее обучение базируется на принципе научности и связи теории с практикой.

Обучение представителей заказчика сложной наукоемкой продукции осуществляется на основе разработанной учебной документации, сопровождающей про-

дукцию или услугу, которая вырабатывается и поставляется заказчику. Может проводиться на курсах при научно-исследовательских институтах или проектно-конструкторских бюро, на предприятиях – производителях новой наукоемкой продукции.

Обучение кадрового резерва организации осуществляется по трем видам программ: общей, специальной и индивидуальной. Общая программа подготовки резервистов включает теоретическую переподготовку, которая должна помочь им овладеть знаниями по науке и практике управления, экономике, социологии и психологии. Специальная программа направлена на подготовку резервистов согласно требованиям того вида резерва руководителей, к которому зачислен работник организации. Индивидуальная программа подготовки нацелена на получение резервистом тех знаний, умений и практических навыков, которые ему потребуются на должности, где его планирует использовать организация.

Обучение по программам трудовой карьеры осуществляется в рамках модели партнерства работников и организации. Такое обучение предусматривает направление работника на семинары по планированию трудовой карьеры, для того чтобы помочь ему сформировать знания и умения для составления индивидуального плана развития и заключить договор с администрацией о перспективах своей деятельности (карьерограмму) на предприятии. Программа обучения кроме семинаров включает проведение специальных занятий и индивидуальных консультаций по планированию трудовой карьеры. На таких занятиях и консультациях работник имеет возможность осуществить самооценку своего трудового потенциала, способностей и склонностей, выявить собственные сильные и слабые стороны. Благодаря этому он может обоснованно разработать мероприятия по повышению эффективности труда на рабочем месте или занимаемой должности.

Обучение в аспирантуре, адъюнктуре и докторантуре по интересующим организацию темам предназначено для решения актуальных научных проблем производства и для повышения уровня научно-педагогической квалификации. Данный вид обучения руководителей и профессионалов осуществляется по планам подготовки научных кадров.

Обучение по программам MBA направлено на подготовку высококвалифицированных менеджеров с учетом положительного отечественного и зарубежного опыта. Так, в США, к примеру, программа MBA является основной в системе последиplomного обучения руководителей. Там функционирует Американская ассоциация университетских школ бизнеса (AACSB), которая утверждает стандарты MBA. В ее состав входят 1200 членов, в том числе 680 школ бизнеса, из которых 286 аккредитованы в AACSB¹.

Характерными особенностями MBA в США являются:

- фундаментальная подготовка руководителей на базе высшего образования в сфере менеджмента и бизнеса;
- магистратура — это третий уровень подготовки с получением академической степени и практической ориентацией на управление бизнесом;
- продолжительность обучения от 10 до 24 месяцев, большой объем занимает самостоятельная работа;

¹ Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин. — 5-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2005. — С. 193.

- объединение базовых дисциплин с профессиональными специализированными дисциплинами по выбору;
- жесткий контроль знаний и успешности при помощи зачетных баллов;
- связь с практикой бизнеса, ориентированная на самостоятельное принятие решений (деловые игры, конкретные ситуации, работа над реальными проектами в фирмах);
- высокий профессиональный уровень профессорского состава, значительная часть которого занята в конкретном бизнесе или консультированием компаний.

16.3. Формы и методы профессионального обучения работников

Форма обучения — это порядок, способ организации учебного процесса. В практике развития персонала используются следующие формы обучения:

- формальное;
- неформальное;
- информальное;
- обучение с отрывом от работы (дневная форма);
- обучение без отрыва от работы (вечерняя, заочная формы);
- экстернат;
- самостоятельное обучение;
- обучение на рабочем месте;
- обучение вне рабочего места;
- стажировка.

Формальное обучение осуществляется по определенным государством образовательно-профессиональным программам, срокам обучения, мероприятиям государственной аттестации и подтверждается выдачей соответствующих документов государственного образца. Этот вид обучения регулируется и контролируется государством.

Неформальное обучение — это систематическое обучение по целям, продолжительности и средствам, осуществляемое организациями исходя из собственных потребностей и возможностей. По его результатам субъект подтверждения выдает лицу, подтвердившему квалификацию, свидетельство или сертификат о присвоении (подтверждении) рабочей квалификации.

Информальное обучение происходит везде: на рабочем месте, дома и во время досуга. По целям, продолжительности и мерам поддержки является неструктурированным и проводится по собственной инициативе человека.

Дневная форма обучения — основная для получения определенного уровня образования или квалификации с отрывом от производства. Организация учебного процесса по дневной форме осуществляется учебным заведением по государственным стандартам образования и другим нормативно-правовым актам.

Вечерняя и заочная формы обучения применяются для получения определенного уровня квалификации без отрыва от производства. Организация учебного процесса осуществляется учебным заведением в соответствии с государственными стандартами образования и другими нормативно-правовыми актами, которые, в частности, предусматривают ряд льгот для тех, кто совмещает работу с обучением.

Экстернат — особая форма обучения для получения определенного уровня образования или квалификации путем самостоятельного изучения учебных дисциплин и сдачи в учебном заведении зачетов, экзаменов и других форм итогового контроля, предусмотренных учебным планом.

Самостоятельное обучение — наиболее доступный метод. Для его осуществления не требуются преподаватели, помещение, определенное время обучения, поскольку работник учится там и тогда, где и когда ему удобно. При этом предприятия могут получить существенную пользу от самостоятельного обучения своих работников при условии разработки и предоставления им современных учебных средств: аудио- и видеокассет, учебников, учебных пособий.

Формы профессионального обучения персонала организации можно объединить в две группы: обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места в организации и за ее пределами (табл. 16.3).

Таблица 16.3

**ФОРМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Обучение непосредственно на рабочем месте	Обучение вне рабочего места в организации и за ее пределами
Инструктаж Ученичество (копирование) Ротация Коучинг Наставничество Метод усложненных заданий	Урок Лекция Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) Деловые игры Моделирование Тренинг сензитивности Целевые профессиональные тренинги Ролевые игры Открытое обучение Дистанционное обучение Электронное обучение Другие формы обучения

Инструктаж — это разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте. Может проводиться квалифицированным рабочим, инструктором производственного обучения, руководителем подразделения.

Ученичество (копирование) — это традиционная форма профессионального обучения учеников, которые, работая рядом с мастером, квалифицированным рабочим или специалистом, овладевают профессией при помощи копирования действий и постепенно переходят к самостоятельному выполнению производственных заданий.

Ротация — это форма обучения, при которой работника по определенному плану последовательно переводят с одного рабочего места на другое для овладения дополнительными знаниями, умениями, навыками и для расширения производственного кругозора. Ротация используется для подготовки работников широкого профиля, которые владеют несколькими профессиями. К преимуществам ротации относятся преодоление профессиональной ограниченности работника, повышение уровня его корпоративной культуры, создание условий для всестороннего ознакомления с работой других структурных

подразделений организации, установление более тесных межличностных связей между работниками. Благодаря ротации становится проще выявить интересы и способности работника, его сильные и слабые стороны, найти возможности его эффективного использования на предприятии. Ротацию также используют для подготовки резерва руководителей. Среди недостатков ротации следует отметить некоторое снижение производительности труда из-за перемещения работника с одного рабочего места на другое.

Наставничество — это занятия опытного работника с новичком или молодым специалистом в процессе ежедневной работы. Наставник помогает своим воспитанникам овладеть секретами профессионального мастерства, передовыми методами труда, привлекает молодежь к техническому творчеству. Для наставничества характерен преимущественно директивный подход, поскольку наставник имеет более высокий уровень профессионального мастерства и опыт работы по сравнению с воспитанником.

Коучинг — это искусство оказывать содействие повышению производительности, обучению и развитию другого человека¹. Роль коучинга существенно повышается именно в условиях становления экономики знаний, для которой присущ процесс интеллектуализации труда. В отличие от наставничества, для коучинга характерен недирективный подход. Функции руководителя-коуча: поиск вместе с подчиненным путей развития его способностей, более полного использования трудового потенциала для решения сложных вопросов; стимулирование развития компетенций подчиненного. Суть коучинга заключается в раскрытии творческого потенциала подчиненного квалифицированного работника для максимизации его производительности. Особенностью коучинга является то, что коуч помогает работнику найти собственное решение, а не решает проблему за него².

Усложненные задания — это специальная программа рабочих действий, построенная по степени их важности, расширению объемов заданий и повышению их сложности. На заключительной стадии обучения ученик или слушатель способны уже самостоятельно выполнять производственное задание.

Профессиональное обучение на рабочем месте сравнительно недорогое. Оно более эффективно для формирования знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения текущих производственных заданий, когда содержание обучения может быть приспособлено к нуждам предприятия. В процессе обучения работники, выполняя производственные задания, налаживают обратную связь по результативности усвоения ими знаний, умений и практических навыков.

Обучение вне рабочего места в организации или за ее пределами дает возможность работникам установить более тесные связи с коллегами из других структурных подразделений организации или родственных предприятий, поделиться своим опытом и перенять передовые достижения коллег. Профессиональное обучение персонала на курсах предприятия предпочтительнее, если организация не имеет достаточных средств для обучения работников в учебных заведениях.

¹ Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / М. Дауни ; [пер. с англ.] — М. : Добрая книга, 2008. — С. 48.

² Доронін А.В. Управління поведінкою персоналу підприємства в умовах інтелектуалізації капіталу : дисертація ... д.е.н. / А. В. Доронін ; ХНЕУ. — Харків, 2009. — С. 311.

Профессиональное обучение персонала в учебных заведениях может осуществляться на учебно-методическом обеспечении, которого нет на предприятии, высококвалифицированными преподавателями, которые есть только в учебном заведении. Однако такое обучение дает максимальный эффект лишь в том случае, когда содержание обучения тесно связано с его целями, стратегией развития персонала и генеральной стратегией организации. Выполнение этого условия делает профессиональное обучение затребованным. Однако приобретенные знания, умения и практические навыки быстро утрачиваются, если работники не применяют их в своей работе.

Основной формой организации теоретического обучения персонала вне рабочего места является *урок*¹. Суть и назначение урока как целостной динамической системы сводится к взаимодействию преподавателя и ученика (слушателя), целью которого является усвоение знаний, умений и навыков, развитие способностей работников, получение опыта деятельности и общения. Эффективность урока в большинстве случаев определяется его структурой, дидактически обусловленной внутренней взаимосвязью его основных компонентов, их целенаправленной упорядоченностью и взаимодействием преподавателя с учениками (слушателями).

Лекция — это традиционная форма обучения, в процессе которой преподаватель произносит монолог перед аудиторией, которая воспринимает учебный материал на слух. Преподаватель может использовать наглядные средства обучения: плакаты, слайды и т. д. В современных условиях лекция может быть записана на видео и показана многим группам слушателей, что позволяет уменьшить затраты и повысить эффективность учебного процесса.

Рассмотрение *практических ситуаций (кейсов)* — это форма обучения, при которой происходит анализ и групповое обсуждение работниками конкретных производственных событий, что может выражаться в виде описания, видеofilmа и т. п. Целью данной формы обучения является подготовка слушателей к самостоятельной работе или сотрудничеству в команде, определению главных проблем и выработке многовариантных оптимальных путей их решения.

Деловая игра — это коллективное занятие, предусматривающее разбор учебного материала на основе ситуации, которая моделирует конкретные аспекты профессиональной деятельности слушателей. В процессе обучения участники игры получают роли в деловой ситуации, вырабатывают решения и обсуждают возможные результаты их внедрения. Эта форма обучения эффективна при условии приближения ситуации к реальной производственной деятельности слушателей. Проведение деловой игры предполагает наличие сценария, правил игры, исходных данных, иллюстративного материала. Сам процесс деловой игры состоит из трех этапов: подготовки к проведению игры, проведения самой игры, разбора процесса игры и подведения итогов.

Моделирование — это форма обучения, при которой воссоздаются условия деятельности, максимально приближенные к реальным, с помощью тренажеров, макетов и др.

¹ Професійне навчання персоналу підприємств : зб. нормативно-правових актів і методичних матеріалів України. — К. : Геопринт, 2006. — С. 247.

Пример

В Отраслевом тренажерном центре Государственного предприятия «Дельта-лоцман» практическое обучение лоцманов осуществляется на тренажере, позволяющем осуществлять тренинг особенностей проведения судов по акваториям, в которых слушатели выполняют лоцманскую работу. На тренажере отрабатываются задачи по радиосвязи, эксплуатации судовой энергетической установки, действиям экипажа в аварийных ситуациях.

Тренинг *сензитивности* — это форма обучения, направленная на активизацию роли слушателя в группе для повышения эффективности его взаимодействия с другими людьми. Занятия по данной форме обучения проводятся при участии практического психолога, профконсультанта или коуча.

Целевые профессиональные тренинги проводятся в организациях собственными силами или внешними тренерами-консультантами. Например, в «УкрСиббанке» для руководителей отделений разработан тренинг «Качество обслуживания клиентов». После окончания тренинга слушатели еще три месяца изучают на местах особенности создания и реализации банковских продуктов. Для этого существует центральный интрасайт, на котором размещены все учебные программы и закреплены ответственные за обучение на местах¹.

Ролевые игры базируются на моделировании ролевого поведения слушателя, который представляет себя на другом рабочем месте с целью получения нового практического опыта работы.

Модульная система обучения взрослых по методологии Международной организации труда основана на производственных заданиях, из которых состоят работы и профессии. Модуль трудовых навыков — это описание работы в рамках конкретного производственного задания или профессии, выраженное в виде модульных блоков². Модульное занятие включает следующие этапы: самостоятельное изучение слушателем учебного материала в соответствии с его индивидуальным планом; самостоятельное отрабатывание профессиональных умений и навыков согласно письменному инструктивному материалу; тестирование, обеспечивающее проверку уровня усвоенных теоретических знаний, умений и овладения практическими навыками.

Открытое обучение — это форма обучения, при которой слушатель и преподаватель-консультант разделены во времени и пространстве, двусторонние учебные контакты осуществляются преимущественно с использованием информационно-коммуникационных систем. В этом случае применяются различные методы обучения — от чтения до просмотра видеоматериалов и работы с компьютерными программами (иногда в режиме реального времени)³.

Дистанционное обучение — это обучение на расстоянии с использованием эффективных информационно-коммуникационных средств доведения до слу-

¹ Мироненко Ю. Система внутреннего обучения в «УкрСиббанке» / Ю. Мироненко // Управление персоналом. — 2006. — № 7. — С. 17.

² Плохій В.С. Модульна система професійного навчання: концепція, методика, особливості впровадження : навч.-метод. посіб. / В. С. Плохій, А. В. Казановський. — К. : Київська нотна фабрика, 2000. — С. 34.

³ Форсиф П. Развитие и обучение персонала / П. Форсиф ; [пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака]. — СПб. : Нева, 2004. — С. 124.

шателей учебного материала. Оно отличается характером познавательной деятельности слушателей и основано на самообучении. Дистанционное обучение, ориентированное на обеспечение максимальной доступности и удобства, проводится с учетом интересов слушателей.

В последнее время все большую роль играет *электронное обучение*. Оно базируется на информационных технологиях, дистанционных методах обучения и широком использовании Интернета. Электронное обучение фактически становится частью почти всех форм обучения работников предприятий. Как отмечает С. В. Шекшня, электронное обучение даже не является в каком-то смысле отдельным видом обучения, это, скорее, канал доставки образовательного материала¹.

Дистанционное обучение предусматривает использование работниками разных программ и компьютерных систем, помогающих им совершенствовать свои знания, умения и практические навыки. В США почти 90 % компаний внедряют электронное обучение². В Украине также имеется положительный опыт внедрения электронного обучения персонала в «Приватбанке» и в «Райффайзен Банк Аваль»³.

Одной из перспективных форм повышения квалификации работников является стажировка *руководителей и специалистов*, направленная на усвоение передового отечественного и зарубежного опыта работы, приобретение практических умений и навыков. Стажировка может быть также одним из разделов учебного плана повышения квалификации или переподготовки этих категорий персонала. Стажировка проводится в организациях как в Украине, так и в других странах по индивидуальному плану, утверждаемому руководителем организации или подразделения, который направляет работника на стажировку. Стажировка руководителей и специалистов длится не больше 10 месяцев в зависимости от цели и производственной потребности.

Среди других форм активного обучения персонала положительно себя зарекомендовали и получили распространение такие как мозговой штурм, тренинги, программированное обучение, групповые обсуждения, баскет-метод (разбор деловых бумаг), кружки развития, кружки качества и т. д.

Метод обучения — это совокупность способов и приемов формирования у учеников (студентов, слушателей, работников) знаний, умений и навыков. Различают *методы теоретического и производственного обучения*. К теоретическому обучению относят словесные, наглядные и практические методы, лабораторно-практические работы.

Словесные методы — это устное изложение, рассказ-объяснение, беседа, работа учеников и слушателей с книгой (свободное чтение, конспектирование, выделение главного и составление плана прочитанного, разбор заданий, ответы на контрольные вопросы и др.).

Наглядные методы обучения можно условно разделить:

— на натуральные (использование инструментов, приборов, деталей, узлов оборудования, образцов товаров, материалов, изделий и т. д.);

¹ Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. — Изд. 6-е, перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — С. 140. — (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»).

² Сокращение дистанции // Обучение персонала. — 2008. — № 8. — С. 7.

³ Учеба на расстоянии // Обучение персонала. — 2008. — № 8. — С. 32—33.

— образные (применение плакатов, моделей, макетов, схем, кино- и видеоматериалов, слайдов, изображений на дисплее компьютера и т. п.).

Практические методы обучения включают упражнения, с помощью которых у учеников и слушателей формируется умение практически использовать знания.

Лабораторно-практические работы занимают промежуточное место между теоретическим и производственным обучением, обеспечивая связь теории с практикой.

Активные методы обучения реализуют главную психологическую закономерность: знания, умения, навыки формируются в процессе активной деятельности работника.

Методы производственного обучения включают показ приемов трудовых действий, упражнения, самостоятельное наблюдение слушателей, письменный инструктаж, обучение передовым высокопроизводительным приемам и способам работы.

Показ трудовых приемов проводится для формирования в сознании работников точного и четкого зрительного образа трудовых действий, с которым они должны сравнивать собственные действия в процессе овладения соответствующими профессиональными приемами и способами работы. Под упражнением подразумевают многократное повторение определенных действий с целью их сознательного совершенствования.

Самостоятельное наблюдение учеников и слушателей преимущественно используется во время производственного обучения на предприятиях, деятельность которых связана с обслуживанием сложного оборудования.

Письменный инструктаж связан с использованием на уроках производственного обучения различных инструктивных документов, которые являются самостоятельными источниками информации.

Обучение учеников и слушателей передовым высокопроизводительным приемам и способам предполагает личный показ и объяснение мастером производственного обучения, а также наблюдение за действиями высококвалифицированных работников¹.

16.4. Организация непрерывного профессионального развития персонала

Новокраматорский машиностроительный завод успешно продвигается по пути создания элитного предприятия мирового класса. С этой целью сформирована система непрерывного профессионального развития кадров в соответствии со стратегией ускоренного эволюционного развития самообучающегося предприятия.

Система состоит из 10 последовательно связанных блоков (рис. 16.7)².

¹ Професійне навчання персоналу підприємств : зб. нормативно-правових актів і методичних матеріалів України. — К. : Геопринт, 2006. — С. 270.

² Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 47—57.

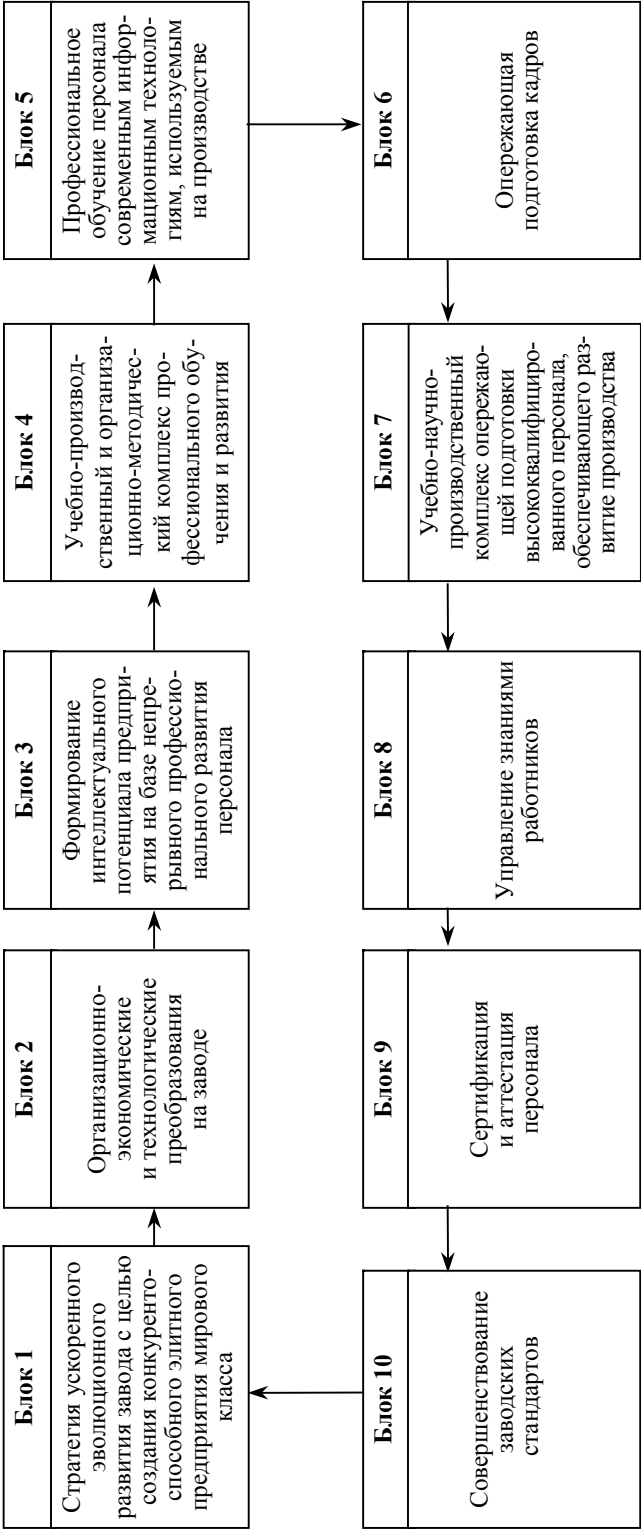


Рис. 16.7. Блок-схема системы непрерывного профессионального развития персонала НКМЗ

16.4. Организация непрерывного профессионального развития персонала

Блок 1 включает четыре этапа развития:

I — достижение уровня процессоориентированной организации, сертификация предприятия согласно требованиям Международных стандартов ISO;

II — достижение уровня интеллектуального, информатизированного самообучающегося предприятия;

III — достижение уровня конкурентоспособного элитного предприятия мирового класса с высокоорганизованным непрерывным производством «точно в срок» и высоким уровнем управления;

IV — достижение высокого уровня удовлетворения настоящих и будущих требований заказчика с высоким уровнем качества и сервисного обслуживания.

Блок 2 охватывает:

- организационно-экономические преобразования;
- разработку и внедрение эффективной системы обеспечения качества, в том числе качества персонала, согласно требованиям MS ISO 9000;
- создание новой техники;
- диверсификацию производства;
- технико-технологическое перевооружение;
- достижение уровня процессоориентированной организации;
- разработку и обеспечение функционирования бизнес-процессов;
- сертификацию предприятия согласно требованиям MS ISO 9001;
- широкомасштабную компьютеризацию предприятия.

Блок 3. Основные составляющие этого блока:

- повышение квалификации работников;
- формирование и подготовка резерва руководящих кадров;
- экономическое обучение;
- обучение информационным технологиям;
- обучение идеологии качества в рамках MS ISO 9001;
- подготовка рабочих кадров, в том числе станочников;
- развитие творческих способностей работников;
- обучение по программам охраны труда и техники безопасности;
- обучение специалистов фирм-заказчиков;
- оценка профессионально-квалификационного уровня персонала;
- подготовка и переподготовка работников по требующимся профессиям.

Блок 4 отображает структуру созданного на заводе учебно-производственного и организационно-методического комплекса непрерывного развития персонала. В этот комплекс входят объекты:

- центр подготовки специалистов и станочников для работы на оборудовании с системами программного управления. Имеет два учебных класса и обрабатывающий центр EMCO TURN-155;
- центр подготовки рабочих кадров (цех токарных, расточных и фрезерных станков, учебные аудитории);
- центр инженерной подготовки специалистов для работы с системами автоматизированного проектирования, разработки технологических процессов, моделирования и инженерных расчетов, создания и верификации руководящих программ; имеет два учебных класса;
- тренинговый центр обучения на базе центральной бухгалтерии;

- центр обработки проектных решений по модернизации станков с ЧПУ и подготовки персонала для обслуживания таких станков (на базе службы главного механика);

- семь специализированных учебных кабинетов;
- 19 учебных классов;
- четыре специализированных учебных полигона;
- учебный класс и стенд-полигон, сертифицированные фирмой «Siemens», для обучения специалистов по проектированию и эксплуатации систем АСУ ТП (на базе конструкторско-производственного центра «НКМЗ-автоматика»);
- учебный класс по подготовке специалистов для исследования автоматизированных систем управления (на базе отдела информационно-вычислительных систем);
- библиотека с фондом учебно-методической документации;
- архив нормативной и учетно-отчетной документации по обучению.

Блок 5. В основу данного блока положен большой проект «Организация обучения автоматизированному проектированию изделий, разработки и нормирования технологических процессов, руководящих программ в сквозной компьютерной системе технической подготовки производства». Реализация этого проекта решает ряд важных задач:

- обучение конструкторов и технологов автоматизированному параллельному проектированию изделий, электронному согласованию конструкторской документации;
- обучение технологов автоматизированному проектированию и нормированию технологических процессов;
- моделирование процессов обработки сложных деталей на станках с числовым программным управлением;
- автоматизированный контроль усвоения учебного материала работниками и их готовности к практическому применению знаний на рабочих местах;
- ускорение подготовки работников, обеспечение высокого уровня качества производственного и теоретического обучения персонала, формирование компетентного кадрового резерва, способного постоянно наращивать творческий потенциал, и т. п.

Блок 6. На НКМЗ весь огромный комплекс работ — от создания новых видов продукции до управления социальной сферой включительно — разделен на 22 относительно самостоятельных бизнес-процесса. Совершенствование стандартов регламентирования и выполнения каждого бизнес-процесса способствует согласованной работе всего многотысячного коллектива завода.

Блок 7. Применение на предприятии современных методов аттестации и сертификации работников позволяет:

- определять и систематизировать существующий профессионально-квалификационный уровень рабочих, инженеров, руководителей;
- выделять элиту среди профессионалов;
- определять направления совершенствования и наращивания интеллектуального потенциала предприятия;
- стимулировать персонал к самосовершенствованию;
- оценивать сильные и слабые стороны профессиональной компетентности каждого работника и составлять рекомендации по их рациональному использованию.

Блок 8. Управление знаниями персонала на заводе предусматривает:

- оценку интеллектуального потенциала предприятия на основе матриц компетентности персонала;
- формирование базы знаний;
- применение информационных технологий управления знаниями;
- внутрифирменное дистанционное обучение и т. д.

Блок 9. Учебно-научно-производственный комплекс представляет собой сложную структуру подготовки высококвалифицированных инженеров и рабочих. Комплекс охватывает профессиональную ориентацию в общеобразовательных школах, подготовку молодых рабочих в профтехучилищах, студентов в вузах с параллельным обучением на учебно-производственной базе завода.

Блок 10. Опережающая подготовка кадров обеспечивается по следующим направлениям деятельности:

- профессиональная ориентация и отбор одаренных учеников и студентов в общеобразовательных школах, училищах, колледжах, Малой академии наук при Донбасской государственной машиностроительной академии (ДГМА), высших учебных заведениях;
- подготовка специалистов по программе «3-2-1» совместно с ДГМА;
- подготовка инженерных и научных кадров в рамках Болонского процесса;
- адаптационное обучение специалистов и рабочих в соответствии с требованиями рабочих мест;
- подготовка резерва руководителей с применением горизонтальной ротации, обучение в школе молодого руководителя;
- получение поливалентной квалификации и повышение мобильности рабочих и инженеров.

Главной целью профессионального обучения персонала является повышение цены человеческого капитала на основе формирования ключевых компетенций. Достижение этой цели во многом зависит от того, насколько цели профессионального обучения отвечают стратегии развития персонала и генеральной стратегии организации. Если же обучение персонала не отвечает стратегическим целям организации, то оно может обернуться напрасной тратой средств и времени работников.

Определение потребности в обучении работников — это констатация несоответствия между профессиональными знаниями, умениями и навыками, которыми должен владеть персонал организации для достижения ее текущих, среднесрочных и перспективных целей, и существующими знаниями, умениями и навыками. Потребность в профессиональном обучении определяется на всех уровнях управления — организации, структурного подразделения, отдельного работника (рис. 16.8). Для реализации подобного подхода к определению потребности в обучении персонала необходимы общие усилия отдела развития персонала, самого работника и его руководителя.

Ведущая роль в появлении у работника потребности в обучении принадлежит руководителю структурного подразделения. Он это осуществляет исходя из текущей и среднесрочной перспективной сложности задач подразделения, реального уровня профессионального потенциала своих подчиненных в тесном сотрудничестве с отделом развития персонала.

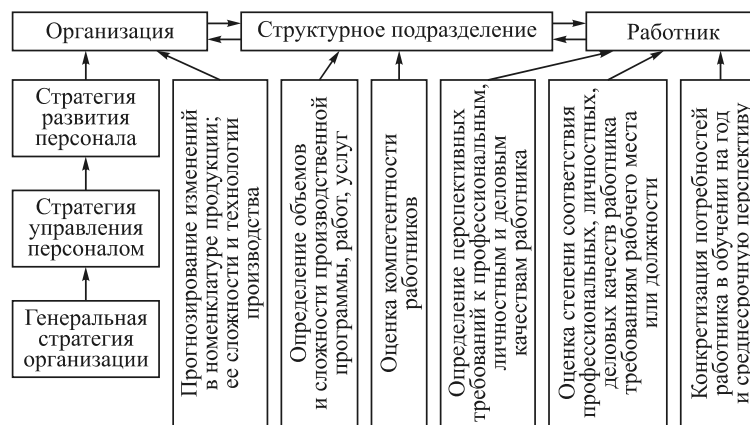


Рис. 16.8. Определение потребностей организации в профессиональном обучении

Крайне важно вести систематическое наблюдение за трудом рабочих. В процессе наблюдения следует анализировать причины снижения среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда сложности работ.

Другими факторами, которые обуславливают потребность в обучении персонала, могут быть рост объемов бракованной продукции и отходов по вине работника, случаи нарушения технологической дисциплины, поломки оборудования и производственного травматизма. Нужно учитывать выполнение основных показателей работы структурного подразделения, обращать внимание на жалобы покупателей или клиентов, на потери рабочего времени, текучесть кадров, уровень выполнения трудовых норм и т. д. Руководитель структурного подразделения обязан знать, способны ли его сотрудники успешно замещать отсутствующих коллег.

Ценной информацией для определения потребности в обучении являются оценка работников в результате аттестации и сертификации персонала, планы профессионально-квалификационного продвижения рабочих и специалистов с высшим образованием, подготовки резерва руководителей.

Для описания требующихся работнику знаний и умений можно использовать квалификационные характеристики, должностную инструкцию, профиль должности, профессиональные стандарты, основанные на компетенциях, результаты целевых опросов. Стоит также учитывать индивидуальные пожелания относительно содержания и форм обучения. Целесообразно индивидуальные пожелания подкреплять материальными и моральными стимулами по профессиональному развитию. Профессиональное обучение не даст ожидаемых результатов, если работники будут относиться к нему как к «оплачиваемым каникулам» или как к «наказанию»¹.

К факторам, которые могут побудить работников активно участвовать в профессиональном обучении, относятся: мотив сохранения своего рабочего места; желание получить более высокую должность или занять другую с целью реализации своего трудового потенциала; повышение заработной платы; увлеченность

¹ Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — С. 153—154.

самим процессом овладения новыми знаниями, умениями и навыками; интерес к профессиональному общению с коллегами во время обучения и т. п.

Для стимулирования работодателей и наемных работников в отношении профессионального обучения персонала целесообразно предоставлять предприятиям, осуществляющим такое обучение, налоговые льготы, дотации и субсидии. Заслуживает внимания зарубежный опыт формирования социальными партнерами индивидуальных учебных счетов работников.

Профессиональное обучение персонала связано со значительными затратами финансовых, материальных и человеческих ресурсов. Увеличение инвестиций в человеческий капитал — характерная особенность экономики знаний. В этой связи отметим опыт Великобритании по созданию и широкому применению стандарта качества «Инвесторы в людей», благодаря которому в стране существенно увеличились инвестиции организаций в развитие человеческого капитала.

По инициативе Украинского национального комитета Международной торговой палаты в Украине также разрабатывается проект «Инвесторы в людей — стандарт ведения современного бизнеса». Он призван помочь национальным предприятиям с целью повышения их производительности, прибыльности и конкурентоспособности выстроить эффективную модель управления людьми, которая не будет уступать лучшим мировым образцам.

Увеличение инвестиций в человеческий капитал, формирование бюджета обучения, контроль за расходованием средств на обучение — это наиболее важные задачи отдела развития персонала.

Бюджет обучения — это часть бюджета организации, которая отображает соответствие поступлений и затрат на профессиональное обучение персонала. На размер бюджета обучения существенно влияют потребность организации в профессиональном обучении персонала, ее финансовые возможности и отношение государства к развитию трудового потенциала общества.

Основным источником финансирования профессионального обучения персонала являются собственные средства организаций. Сейчас возрастает значение средств фонда общеобязательного государственного социального страхования на случай безработицы, взносов спонсоров, международной технической помощи и других источников, предусмотренных действующим законодательством. Финансирование профессионального обучения персонала по заказу других организаций проводится на договорных условиях за счет заказчика.

В затраты на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала включаются:

- оплата труда преподавателей и мастеров (инструкторов) производственного обучения на курсах, в учебно-производственных центрах, учебно-курсовых комбинатах и т. д., в форме индивидуального и курсового обучения непосредственно на производстве, а также преподавателей организуемых на предприятии курсов повышения квалификации руководящих работников и специалистов;
- оплата труда преподавателей за консультации по теоретическим вопросам при индивидуальном обучении работников непосредственно на производстве;
- оплата приглашенным со стороны членам комиссии и преподавательскому составу за проведение экзаменов и зачетов;
- оплата за разработку и изготовление наглядных пособий и технических средств обучения, специфических для определенного предприятия;

- затраты на материальное обеспечение работников, обучающихся на курсах, в учебно-производственных центрах, учебно-курсовых комбинатах с отрывом от производства;
- затраты на содержание корпоративных университетов, учебно-производственных центров, учебно-курсовых комбинатов; учебные и прочие расходы, связанные с обучением работников с отрывом и без отрыва от производства;
- затраты, связанные с направлением работников на повышение квалификации с отрывом от производства в учебных заведениях и на курсах по подготовке и повышению квалификации;
- выплата стипендий студентам, направленным на обучение в вузы, за счет средств предприятия;
- затраты на повышение квалификации руководящих работников и специалистов, преподавателей и инструкторов учебно-производственных центров, учебно-курсовых комбинатов и других учебных заведений системы профессионального обучения персонала на производстве;
- оплата льгот, предоставляемых согласно действующему законодательству лицам, которые успешно учатся в вечерних и заочных высших учебных заведениях, на период выполнения лабораторных работ, сдачи зачетов и экзаменов, подготовки и защиты дипломных работ и проектов и т. д.;
- оплата отпусков, которые предоставляются руководителям и специалистам для сдачи вступительных экзаменов в аспирантуру, а также обучающимся в заочной аспирантуре;
- оплата отпусков лицам, которые успешно учатся в вечерних (сменных) профессионально-технических учебных заведениях и в вечерних (сменных) школах для работающей молодежи, для подготовки и сдачи экзаменов;
- оплата труда руководителей производственной практики студентов и учеников профессионально-технических учебных заведений.

Кроме прямых затрат организации на профессиональное обучение персонала следует учитывать и косвенные (связанные с заменой работников на время их обучения с отрывом от работы и сохранением заработной платы). К косвенным затратам также относятся оплата сверхурочных работ, доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих коллег в связи с обучением.

Основным документом, который определяет общий объем, целевое направление и поквартальное распределение средств на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, является *смета затрат*, которую составляют на календарный год. Суммы затрат на плановый год и их распределение по видам отображаются в смете в сопоставлении с уточненным планом и выполнением согласно отчету за предыдущий год. Затраты, предусмотренные сметой, должны быть обоснованы расчетами.

Планирование профессионального обучения работников предприятия, обоснование статей затрат согласовывают с основными показателями бизнес-плана и плана социального развития. Затраты на профессиональное обучение отображаются в коллективном договоре предприятия.

Основой для разработки сметы затрат на профессиональное обучение является утвержденный план развития персонала. Для определения отдельных видов затрат на профессиональное обучение персонала в учебно-производственных центрах, учебно-курсовых комбинатах и других профессионально-

технических учебных заведениях в смете рассчитывают среднегодовой контингент учеников (слушателей). Это делается с учетом наличия учеников на начало планового периода, изменения контингента учеников на протяжении года, а также отсева учеников до истечения срока обучения.

Основой для планирования затрат на оплату труда педагогического персонала учебно-производственных центров, учебно-курсовых комбинатов и других учебных заведений являются число групп теоретического обучения, число оплачиваемых часов на одну группу и средняя стоимость педагогического часа. Для определения среднегодового числа учебных групп высчитывают число учебных групп к началу года, а также число групп приема и выпуска в плановом году.

Планирование развития персонала должно опираться на четко установленные цели предприятия в этой сфере деятельности.

Пример

На НКМЗ цели непрерывной подготовки и развития персонала определяются отдельно для работников сферы управления и для рабочих (табл. 16.4).

Таблица 16.4

ЦЕЛИ НЕПРЕРЫВНОЙ ПОДГОТОВКИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Категории персонала	
Руководители, профессионалы и специалисты	Рабочие
1. Совершенствовать знания в области науки и техники 2. Научить • решать комплексные проблемы • предпринимательскому подходу к делу • работать в команде • эффективному выполнению новых задач 3. Повысить гибкость управления и способность к инновациям 4. Подготовить к карьерному продвижению или горизонтальному перемещению	1. Обеспечить производство квалифицированными кадрами 2. Помочь овладеть новыми профессиями согласно потребностям производства 3. Расширить зоны деятельности 4. Обеспечить эффективность труда 5. Предоставить дополнительную возможность профессионального роста 6. Дать возможность приобрести более высокую квалификацию, адаптироваться к новой технике

Заявки на профессиональное обучение работников составляют руководители структурных подразделений и подают их в определенные сроки в отдел развития персонала.

Отдел развития персонала анализирует заявки структурных подразделений, определяет приоритеты с учетом финансовых возможностей организации и составляет проект плана развития персонала на очередной плановый год. Форма такого плана приведена в табл. 16.5.

Таблица 16.5

ГОДОВОЙ ПЛАН ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Структурное подразде- ление	Вид обучения	План на год, чел.	В том числе по кварталам, чел.				Примечание
			I	II	III	IV	
Руководители, профессионалы и специалисты							
Рабочие							

Проект плана обсуждается на высшем уровне управления организацией с участием руководителей структурных подразделений. При необходимости после обсуждения в проект плана вносятся коррективы, после чего первый руководитель утверждает план развития персонала на календарный год.

В динамично развивающихся и выпускающих сложную продукцию организациях, кроме оперативного, целесообразно составлять среднесрочные и перспективные планы развития персонала.

Обеспечение выполнения плана возлагается на отдел развития персонала. Отдел осуществляет широкий комплекс подготовительных мероприятий по организации профессионального обучения, а именно: подготавливает положения и инструкции по профессиональному обучению, определяет содержание учебных программ, выбирает формы и методы обучения работников, заключает договоры с учебными заведениями, другими организациями на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала. Отдел развития персонала для определения содержания учебных планов и программ формулирует конкретные цели каждой учебной программы. Эти цели должны быть конкретными и специфическими, ориентироваться на получение работниками умений и практических навыков, к тому же они должны оцениваться в процессе и по окончании обучения.

Учебные планы и программы являются основными документами, согласно которым осуществляется обучение персонала. Разработка учебной программы предусматривает определение ее содержания и выбор форм и методов обучения. Содержание профессионального обучения должно обуславливаться стратегией управления организацией. В обучающейся организации оно призвано обеспечить своевременное обновление и углубление знаний, умений и практических навыков работников, быть актуальным. Иначе работники будут учиться по программам, уже утратившим свою актуальность или слабо связанным со стратегией организации.

Рабочие учебные планы и программы для подготовки новых рабочих в организации разрабатываются на основе образовательных государственных стандартов, типовых учебных программ обычно на первый разряд (класс, категорию) по профессии. Для повышения квалификации работников программы разрабатываются на каждый разряд с учетом логической последовательности совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков по профессии.

Учебные планы и программы для переподготовки и обучения рабочих второй профессии разрабатываются на основе типовых учебных планов и программ для подготовки новых рабочих по соответствующим профессиям. Допускается сокращение программ за счет изъятия изученного ранее материала с учетом фактического уровня знаний, умений и навыков работников.

Учебные программы для подготовки работников на производстве могут издаваться единым сборником для обучения и повышения квалификации или отдельно для подготовки и отдельно для повышения квалификации на каждый разряд. Учебная программа имеет следующую структуру: титульный лист; объяснительная записка; квалификационная характеристика (на каждый разряд, категорию, класс); учебный план; тематический план и программы производственного и теоретического обучения; перечень вопросов к квалификационной аттестации, список рекомендованной литературы, учебно-наглядные пособия.

Разработка учебных программ должна быть в точном соответствии связана с созданием, совершенствованием и развитием учебного комплекса предприятия, формированием и обновлением базы знаний. Формирование и обновление базы знаний должно базироваться на совершенствовании управления знаниями организации.

Управление знаниями в организации включает следующие этапы:

- сбор необходимой информации, накопление знаний;
- использование отобранной информации и знаний в инновационных решениях;
- направление информации в общий фонд знаний предприятия, организация обмена знаниями в корпоративной среде.

Для доступа к знаниям в организациях создают корпоративный информационный портал и информационно-аналитическую систему «АРМ руководителей, профессионалов и специалистов». Информация, полученная из баз данных корпоративной информационной системы, трансформируется в базы знаний организации.

Управление знаниями должно быть направлено на создание среди работников организации такой атмосферы, которая стимулировала бы творчество и стремление к инновациям, обмену знаниями. Это должно способствовать внедрению инновационной модели развития предприятия, созданию высокотехнологического и наукоемкого оборудования и технологий, выпуску продукции мирового уровня. Стимулирование творчества и инноваций должно стать одной из главных задач непрерывного профессионального обучения работников.

Управление знаниями призвано облегчить доступ работников к базе знаний, установление более тесных связей между ними, стимулировать творческое отношение к работе. Для этого организация обязана материально и морально поощрять тех работников, которые делятся своими знаниями с коллегами по работе, защищать права их интеллектуальной собственности, мотивировать профессиональное развитие.

Обмен знаниями должен происходить в процессе проведения формальных и неформальных совещаний, семинаров, конференций, сотрудничества наставников и коучей со своими воспитанниками и коллегами, совместной работы над проектами, при посещении ими выставок-ярмарок и т. п. Все это должно обеспечить не только повышение конкурентоспособности персонала, но и постоянное обновление базы знаний организации.

Профессиональное обучение работников на производстве осуществляют:

- преподаватели из числа руководителей и специалистов организации, тренеры, а также педагогические и научно-педагогические работники учебных заведений;
- мастера производственного обучения (при курсовом обучении);
- инструкторы производственного обучения (квалифицированные рабочие).

Преподаватели теоретических знаний из числа руководящих работников и специалистов должны иметь высшее образование и стаж работы по специальности не менее трех лет. Инструкторы производственного обучения (квалифицированные рабочие) должны иметь стаж работы по профессии не менее трех лет и высокие производственные показатели. Состав работников, привлекаемых к профессиональному обучению рабочих на производстве, утверждается приказом руководителя организации по согласованию с профсоюзным комитетом.

Согласно учебному плану разрабатывается расписание занятий, которое регламентирует профессионально-теоретическую и профессионально-практическую подготовку в группах на каждый день недели. В расписании должны быть указаны время, место, учебный предмет, по которому проводятся занятия в данной группе, фамилии педагогических работников, которые их проводят. Расписание занятий устанавливает общий режим обучения — начало и конец каждого занятия.

Планирование и учет профессионального обучения на производстве проводятся с целью:

- планомерного ведения учебного процесса;
- обеспечения последовательности теоретического и производственного обучения;
- установления учебной нагрузки педагогическим работникам;
- учета проведения занятий и их посещаемости;
- осуществления контроля за учебным процессом;
- подведения итогов успеваемости, выполнения обучаемыми работниками норм времени и норм выработки, сдачи выпускных (квалификационных) экзаменов, присвоения квалификационных разрядов (классов, категорий) и т. д.

Основными документами учета учебной работы на предприятии являются журналы теоретического и производственного обучения установленной формы, а также дневники производственного обучения.

Учебные достижения учеников, слушателей учитываются по результатам контроля знаний, умений и практических навыков. Формы текущего контроля предприятия выбирают самостоятельно; он может вестись в форме зачета на основании результатов выполненных лабораторно-практических работ, учебно-производственных заданий, устных или письменных ответов, тестирования.

Контроль успешности по профессионально-практической подготовке на предприятии осуществляет мастер (инструктор) производственного обучения путем оценки каждого выполненного учебно-производственного задания, наблюдения за правильностью выполнения приемов, за организацией и культурой работы, за использованием оборудования, инструментов, устройств и за соблюдением требований безопасности труда.

Завершается первичная профессиональная подготовка рабочих в организации квалификационной аттестацией согласно Положению о порядке квалификационной аттестации и присвоения квалификации лицам, получающим профессионально-техническое образование. Положение утверждено приказами Министерства труда и социальной политики и Министерства образования и науки Украины.

Для проведения государственных квалификационных экзаменов в учебном заведении создается государственная квалификационная комиссия.

Состав государственной квалификационной комиссии и изменения в нем утверждаются приказом руководителя учебного заведения, которое осуществляет подготовку квалифицированных рабочих, по согласованию с соответствующим региональным органом управления профессионально-техническим образованием. Для проведения квалификационной аттестации лиц по профессиям, специальностям и специализациям, связанным с работами на объектах с повышенной опасностью труда, которые пребывают под надзором специально уполномочен-

ных государственных органов, в состав государственных квалификационных комиссий включаются представители этих органов.

Квалификационные экзамены проводятся для выяснения соответствия полученных учениками и слушателями знаний, умений и навыков программе обучения и требованиям квалификационных характеристик и установления на этой основе квалификационных разрядов, классов, категорий по соответствующим профессиям. Квалификационные (пробные) работы проводятся для определения уровня усвоения учениками или слушателями установленной технологии, передовых приемов и методов труда по соответствующей профессии, достижения нормативного уровня производительности труда, выполнения норм времени (выработки), соблюдения технических условий производства, работ и т. п.

Лицам, которые успешно прошли квалификационную аттестацию, присваивается квалификация «квалифицированный рабочий» по приобретенной профессии соответствующего разряда (категории) и выдается свидетельство о присвоении рабочей квалификации, образец которого утвержден Кабинетом Министров Украины. Соответствующие записи о профессиональном обучении рабочих заносятся в их трудовые книжки.

Ученикам, слушателям, которые обучались по профессиям, связанным с выполнением работ с повышенной опасностью труда и находящимся под надзором специально уполномоченных государственных органов, вместе со свидетельством о присвоении или повышении рабочей квалификации выдается удостоверение установленного образца о допуске к работе на этих объектах.

Результативность планомерного развития персонала в значительной мере зависит от мотивации работников к обучению. Каждое предприятие имеет для этого определенные ресурсы. Главное — правильно их использовать.

Пример

На НКМЗ используются следующие формы мотивации персонала к непрерывному обучению:

- ежемесячная надбавка обладателям сертификата соответствия в размере 30 % средней заработной платы;
- оплата заочного обучения в вузах и последипломного обучения;
- бесплатное профессиональное образование в системе корпоративного профессионального развития;
- доплаты за уровень квалификации;
- премирование за внедрение результатов функционально-стоимостного анализа с положительным эффектом;
- доплаты работникам, которых привлекают к выполнению задач по профессиональному развитию персонала;
- доплаты за знание иностранного языка, который постоянно применяется в производственной деятельности;
- доплаты за совмещение профессий¹.

Социальная эффективность профессионального обучения персонала на производстве оценивается по системе следующих показателей:

- соответствие профессионального обучения работника стратегии управления персоналом организации;

¹ Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 65.

- успешность профессионального обучения персонала по программе подготовки;
- уровень профессиональной мобильности, способность работника усваивать новые знания, умения и практические навыки;
- снижение психологического сопротивления нововведениям, инновациям;
- уровень развития трудовой карьеры работника, его профессионально-квалификационное продвижение;
- уровень удовлетворенности работодателя, руководителя структурного подразделения качеством профессионального обучения работника;
- уровень удовлетворенности работника полученной в результате обучения профессией или повышением квалификации;
- уровень охвата персонала предприятия профессиональным обучением.

Экономический эффект от проведения мероприятий по профессиональному обучению персонала в организации может проявляться в динамике различных экономических показателей:

- росте производительности труда;
- приросте объемов производства (услуг) в результате удовлетворения дополнительной потребности в работниках в профессиональном и квалификационном разрезах;
- улучшении качества выработанной продукции (услуг);
- уменьшении текучести кадров;
- уменьшении потерь в результате отсева работников, направленных на обучение, из учебных заведений, ;
- эффекте от внедрения изобретений и рационализаторских предложений, новых продуктов и услуг работниками, которые прошли подготовку по учебной программе.
- увеличении прибыли.

Выводы

Способность организации своевременно создавать, накапливать и рационально использовать новые знания в процессе производства становится сегодня ее бесспорным конкурентным преимуществом. Наиболее успешны в настоящее время именно интеллектуальные организации, которые непрерывно развивают компетенции своего персонала, сформированные на основе новых знаний.

Развитие персонала — это системно организованный процесс непрерывного профессионального обучения и воспитания работников для подготовки их к выполнению более сложных производственных функций, профессионально-квалификационное продвижения, формирования резерва руководителей и совершенствования социальной структуры персонала организации.

Определение потребности в обучении персонала — это констатация несоответствия между профессиональными знаниями, умениями и навыками, которыми должен владеть персонал организации для выполнения ее текущих, среднесрочных и перспективных целей, и теми знаниями, умениями и навыками, которые персонал имеет сегодня.

Бюджет обучения — это часть бюджета организации, которая отображает соответствие поступлений и затрат на профессиональное обучение персонала.

Три фактора существенно влияют на размер бюджета обучения: потребности организации в профессиональном обучении персонала, ее финансовые возможности и стимулирование подготовки работников организации со стороны государства.

Первичная профессиональная подготовка рабочих кадров и специалистов с высшим образованием осуществляется в системе профессионально-технического и высшего образования.

Переподготовка персонала — это обучение, направленное на овладение второй профессией (специальностью) работниками, которые уже получили первичную профессиональную подготовку в учебных заведениях.

Повышение квалификации персонала — это обучение работников, дающее им возможность расширять и углублять ранее полученные знания, умения и практические навыки на уровне требований современного производства или сферы услуг.

Профессиональное обучение персонала осуществляется непосредственно на рабочем месте организации и за ее пределами. Обучение непосредственно на рабочем месте характеризуется взаимодействием ученика (слушателя) с работой в обычных производственных условиях. Характерным признаком такой подготовки является то, что она осуществляется специально для определенной организации и только для ее персонала.

Профессиональное обучение персонала в учебных заведениях вне рабочего места проводится на методическом обеспечении высококвалифицированными преподавателями, которые есть только в учебном заведении. Однако оно дает максимальный эффект лишь тогда, когда содержание обучения тесно связано с его целями, стратегией развития персонала и генеральной стратегией организации.

Среди украинских предприятий развитие персонала наиболее правильно организовано на Новокраматорском машиностроительном заводе. Оно стало одним из ключевых факторов, благодаря которому предприятие признано лидером тяжелого машиностроения не только в Украине, но и в мире.

Термины и понятия

Бюджет обучения
Вид обучения
Знание
Метод обучения
Образование
Определение потребностей в обучении
Организация непрерывного профессионального развития персонала
Первичная профессиональная подготовка
Переподготовка
Повышение квалификации
Профессиональное обучение
Развитие персонала
Формы профессионального обучения работников

Вопросы для самоконтроля

1. Почему наиболее успешными являются интеллектуальные организации, которые непрерывно развивают компетенции своего персонала?
2. Приведите определение понятия «знание».
3. Как вы понимаете суть понятий «развитие», «развитие персонала», «профессиональное развитие личности»?
4. Раскройте суть понятий «профессиональное обучение персонала», «первичная профессиональная подготовка», «переподготовка персонала» и «повышение квалификации».
5. Определите значение развития персонала в обеспечении конкурентоспособности работников и их организаций.
6. Охарактеризуйте структуру и возможности учебного комплекса НКМЗ.
7. Каким образом определяется потребность в обучении на уровне организации, ее структурного подразделения и отдельного работника?
8. Что такое бюджет профессионального обучения персонала организации?
9. По каким видам и статьям должно осуществляться планирование затрат на обучение персонала?
10. Как проводится первичная профессиональная подготовка рабочих кадров в профессионально-технических учебных заведениях?
11. Как осуществляется первичная профессиональная подготовка и переподготовка специалистов в высших учебных заведениях?
12. Что представляет собой профессиональное обучение персонала на рабочем месте в организации?
13. Раскройте суть профессионального обучения персонала за пределами организации.
14. Какие методы профессионального обучения персонала используются в организации и в учебных заведениях?
15. Охарактеризуйте процессы, связанные с организацией непрерывного профессионального развития персонала предприятия.
16. Опишите опыт НКМЗ в сфере непрерывного развития персонала.

Задача 1

В связи с внедрением в цехе новой прогрессивной технологии производства отдел развития персонала организовал в учебном центре повышение квалификации для 30 рабочих. Средняя годовая производительность труда рабочих цеха, которые не прошли повышение квалификации, составляет 50 тыс. грн. Средняя годовая производительность труда рабочих, которые прошли повышение квалификации по программе обучения, составляет 60 тыс. грн. Рентабельность реализованной продукции равняется 15 %. Затраты завода на повышение квалификации по программе обучения в расчете на одного рабочего — 800 грн.

Определите экономическую эффективность повышения квалификации рабочих цеха по программе обучения.

Задача 2

В организации планируется использование программы подготовки управленческого персонала. Стоимость этой программы (в расчете на одного работника) составляет 1000 грн. Программой планируется охватить 20 руководителей организации, стоимостная оценка отличия в результативности труда которых при соотношении лучших и средних работников равна 15 000 грн за год. Эффект подготовки составит $\frac{3}{4}$ этой величины и будет оставаться таким на протяжении двух лет.

Определите эффект влияния запланированной программы подготовки управленческого персонала на повышение результативности труда.

Литература для углубленного изучения

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами : учебник / Майк Армстронг ; [пер. с англ. И. Малковой ; под ред. С. К. Мордовина]. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2010. — 847 с.
2. *Грішнова О.* Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу / О. Грішнова, І. Когут // Україна: аспекти праці. — 2012. — № 8. — С. 10—15.
3. *Дауни М.* Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей / М. Дауни ; [пер. с англ.]. — М. : Добрая книга, 2008. — 288 с.
4. *Суков Г. С.* Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — 232 с.
5. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — Изд. 3-е, доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2008. — 638 с.
6. *Форсиф П.* Развитие и обучение персонала / П. Форсиф ; [пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака]. — СПб. : Нева, 2004. — 192 с.
7. Экономика знаний : кол. монография / [отв. ред. д-р экон. наук, проф. В. П. Колесов]. — М. : Инфра-М, 2008. — 432 с.

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ И ТРУДОВОЙ КАРЬЕРОЙ

- 17.1. Сущность и значение кадрового резерва в управлении персоналом.
- 17.2. Методы и процедуры формирования кадрового резерва.
- 17.3. Обучение кадрового резерва.
- 17.4. Сущность, значение и типы трудовой карьеры.
- 17.5. Управление трудовой карьерой работников.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Практическое задание.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- для чего создают кадровый резерв на предприятии;
- технологию формирования кадрового резерва;
- особенности обучения кадрового резерва;
- что собой представляет трудовая карьера работников;
- механизм управления трудовой карьерой работников;

уметь:

- определять ключевые должности, под которые организация должна иметь кадровый резерв;
- управлять формированием кадрового резерва организации;
- планировать трудовую карьеру работников организации;
- организовывать профессионально-квалификационное продвижение специалистов с высшим образованием.

17.1. Сущность и значение кадрового резерва в управлении персоналом

Под *кадровым резервом* подразумевают группу работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности по результатам оценки их профессиональных, деловых и личностных качеств.

В зависимости от подходов к формированию состава руководителей различают два вида кадрового резерва: внутренний и внешний.

Внутренний кадровый резерв формируется из работников организации и делится на:

- управленческий — это работники, способные к вертикальной карьере;
- оперативный — работники, могущие уже в ближайшее время занять руководящие должности;
- стратегический — работники, потенциально способные к выполнению руководящих обязанностей;
- резерв ключевых специалистов — работники, которые демонстрируют высокий профессионализм, имеют уникальные знания, способности к наставничеству и эффективной горизонтальной карьере.

Внешний кадровый резерв формируется из числа:

— выпускников профильных учебных заведений, которые успешно прошли практику на предприятии;

— кандидатов, которые заинтересовали менеджеров по персоналу, но по разным причинам не пришли на работу на предприятие;

— кандидатов, данные о которых получены на основе мониторинга достижений и развития карьеры ключевых специалистов отрасли¹.

Преимущества внутреннего кадрового резерва заключаются в том, что резервист хорошо знаком с организацией, ее структурой, корпоративной культурой, имеет личные контакты с коллегами по работе, менее поддается переманиванию в другие компании. К его недостаткам относится то, что резервист не всегда пользуется авторитетом среди коллег, иногда не проявляет интереса к инновациям. Часто в организации вообще не удастся найти достойного кандидата на зачисление в резерв, и тогда руководители следуют порочному принципу «хоть плохой, но свой»².

Преимущество внешнего кадрового резерва — возможность подобрать лучших специалистов в организациях региона или в том же виде экономической деятельности. Недостатки: таким резервистам понадобится немалое время для успешной адаптации в организации; на подбор специалистов тратятся значительные средства, а главное — они легко поддаются переманиванию в другие компании.

По назначению различают:

• резерв развития — группа профессионалов и руководителей, которые готовятся к работе по новым направлениям (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбирать одну из двух видов карьеры — горизонтальную или вертикальную;

• резерв функционирования — группа профессионалов и руководителей, которые обязаны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти работники ориентированы на руководящую карьеру.

По возможности назначения выделяют:

— кандидатов, которые могут быть выдвинуты на руководящие должности уже сейчас;

— кандидатов, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года³.

¹ Назарук Е. Методы работы с резервом руководящих кадров / Е. Назарук // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 5. — С. 44.

² Ряковский С. М. Банк управленческого резерва / С. М. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. — 2004. — № 11. — С. 16.

³ Управление персоналом : учеб. для вузов / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2007. — С. 266.

Различают также потенциальных преемников конкретных руководителей и резерв руководителей на выдвижение.

Преемников обычно подбирают для руководителей, достигших предельного возраста или имеющих перспективу скорого продвижения на высшую должность. Резерв на выдвижение создается для замещения должностей, которые появляются в каждом подразделении компании¹.

Перечислим основные задачи формирования кадрового резерва:

- выявление среди работников организации тех, кто имеет потенциал для назначения на руководящую должность;
- подготовка лиц, зачисленных в управленческий резерв, для руководящих должностей;
- обеспечение своевременного замещения вакантных должностей руководителей компетентными и способными к управленческой работе сотрудниками;
- создание надлежащих условий для преемственности и постоянства управления организацией и ее подразделениями.

В основу формирования кадрового резерва должны быть положены следующие принципы:

- актуальность резерва — необходимость в замещении должностей должна быть реальной;
- соответствие кандидата должности и типу резерва, т. е. требованиям к квалификации кандидата на определенную должность;
- перспективность кандидата — ориентация на профессиональный рост, соответствующее образование, возрастной ценз, стаж работы на должности и динамичность карьеры вообще, состояние здоровья².

Подготовка управленческого резерва является довольно сложным процессом, требующим внимания со стороны первого руководителя организации и службы персонала.

17.2. Методы и процедуры формирования кадрового резерва

Формирование кадрового резерва следует начинать с определения перечня должностей, на которые организация хочет иметь подготовленный резерв. Этот перечень включает прежде всего руководящие должности, от которых зависит конкурентоспособность организации и достижение ею стратегических целей.

К ключевым относятся должности первого руководителя, его заместителей, руководителей филиалов и структурных подразделений. На количество и структуру ключевых должностей влияют размеры и специфика деятельности организации. В крупных корпорациях их число может составлять от 20 до 250.

Однако кадровый резерв организации не ограничивается лишь ключевыми должностями руководителей на высшем и среднем уровнях управления. Эффективному функционированию предприятий способствует также включение в кадровый резерв руководителей низового уровня управления, профессионалов с хорошей подготовкой и потенциалом для карьерного роста.

¹ Ряковский С. М. Банк управленческого резерва / Ряковский С. М. — С. 17-18.

² Управление персоналом : учеб. для вузов / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. — С. 266.

Замещение ключевых должностей должно осуществляться не спонтанно в связи с неожиданно возникшей в компании вакансией, а планомерно, предпрогнозировано. Если, например, в организации освобождается место директора и планируется пригласить на эту должность специалиста со стороны, то последнему требуется от трех до шести месяцев, чтобы ознакомиться с делами, от одного до трех лет, чтобы его признали «своим», и от двух до пяти лет, чтобы усвоить корпоративную культуру. У людей же, работающих в компании, таких проблем не возникает¹. Поэтому более эффективно развитие трудовой карьеры руководителя, осуществляемое на плановой основе.

Этапы процесса формирования управленческого резерва представлены на рис. 17.1.



Рис. 17.1. Этапы процесса формирования резерва руководителей в организации

¹ Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — С. 180—181.

Для определения реальной потребности в руководителях по структурным подразделениям служба персонала вместе с высшим руководством может подробно проанализировать состояние использования руководителей с учетом возраста, перспектив профессионально-квалификационного продвижения, личных интересов, состояния здоровья и на этой основе определить возможные сроки высвобождения каждого из них. Должны также учитываться ожидаемые изменения в схеме управления, введение новых руководящих должностей, открытие новых подразделений и т. п.

Если число резервистов недостаточно, то это может усложнить своевременное замещение должностей руководителей. И наоборот, чрезмерный управленческий резерв приводит к ухудшению социально-психологического климата в коллективе, к конфликтным ситуациям, активизирует текучесть кадров среди резервистов, так как не реализуются их ожидания в отношении вертикальной карьеры в организации.

Потенциальную необходимость в руководителях выясняют на основании балансового расчета дополнительной потребности организации в персонале и источников ее обеспечения. Важно также принимать во внимание ожидаемые изменения в схеме управления, количестве руководящих должностей, числе филиалов и т. д.

Обоснование требований к кандидатам на каждую руководящую должность имеет большое значение при подборе людей для формирования управленческого резерва. Без четкого представления о том, какими качествами должны обладать будущие руководители, организация не сможет надлежащим образом подобрать кандидатов в резерв. При оценке претендентов целесообразно использовать профили должностей, «портреты идеальных руководителей», профессиограммы и психограммы, карты компетенций. Речь идет о требованиях к организаторским способностям, склонностям к обучению и развитию, коммуникабельности, о знании экономики и управления, психологии, умениях и навыках, необходимых работнику для эффективной работы на руководящей должности. Немаловажное значение имеют также старательность, ответственность, активность, трудоспособность, стрессоустойчивость. Личностные качества и интеллект характеризуются системным аналитическим мышлением, гибкостью, способностью быстро реагировать на смену ситуации, инициативностью, принципиальностью, умением планировать и организовывать работу, делегировать полномочия, вести переговоры, убеждать и отстаивать собственное мнение и т. д.

Предварительный подбор кандидатов в управленческий резерв может проводиться в процессе:

- стажировки и производственной адаптации молодых специалистов на предприятии после окончания высшего учебного заведения;
- работы руководителей на должностях низового уровня управления;
- работы руководителей среднего уровня управления.

Для этого используют всю имеющуюся информацию:

- материалы итогов производственной адаптации молодых специалистов после трех лет работы в организации;
- итоги аттестации и сертификации персонала;
- результаты производственной деятельности структурных подразделений, которыми руководят кандидаты на выдвижение в резерв;

- материалы личных дел кандидатов;
- данные об образовательно-квалификационном уровне кандидатов;
- результаты повышения квалификации и переподготовки кандидатов;
- отзывы о кандидатах в резерв их руководителей, подчиненных, коллег по работе, руководителей смежных структурных подразделений и работников службы персонала и др.

Формирование управленческого резерва осуществляется на основе использования различных методов оценки. В частности, учитывается технологическая сложность, разнообразие работ, самостоятельность их выполнения, масштаб и сложность руководства, ответственность.

Результаты работы кандидатов в резерв оценивают по совокупности количественных и качественных показателей. Учитывают объем выполняемой работы, ее качество, творческую активность¹.

Методы оценки кандидатов в управленческий резерв отображены на рис. 17.2).



Рис. 17.2. Методы оценки кандидатов в управленческий резерв

На основе *прогностических методов* анализируют документальные материалы, проводят специальные интервью, используют итоги аттестации, сертификации, анкетирования, тестирования и т. п. Применение прогностических методов позволяет прогнозировать успешность или неуспешность работника на этапах будущей трудовой карьеры.

К *практическим методам* оценки кандидатов в управленческий резерв относятся наблюдение и оценка результатов: замещения кандидатом должности временно отсутствующего (отпуск, командировка, болезнь) руководителя, стажировки, ротации, руководства временным творческим коллективом, выполнения специальных заданий руководства, работы дублером руководителя.

Учебные методы оценки кандидатов в резерв основаны на использовании практических ситуаций, групповых дискуссий, ролевых, деловых игр и т. п. Оценивают кандидатов по результатам выполнения ими сложных учебных заданий.

Кадровый резерв утверждается руководством организации при участии работников службы персонала в условиях конфиденциальности. В одних компаниях работников оповещают об их зачислении в резерв, в других эту информацию засекречивают.

¹ Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — С. 316.

Пример

Формирование резерва руководителей на НКМЗ осуществляется ежегодно комиссией по профессионально-квалификационному продвижению, которая формируется для выяснения степени профессиональной перспективности руководителя, выявления его потенциальных возможностей, профессиональных и социальных интересов, меры готовности к должностному росту.

Подбор кандидатов проводится из числа работников предприятия в возрасте до 35 лет, имеющих высшее образование и стаж работы не меньше пяти лет, на основе рекомендаций руководителей структурных подразделений завода, результатов сертификации и аттестации, профессиональной деятельности, личных планов развития, экспертной оценки и тестовых характеристик. При необходимости на НКМЗ подбор осуществляется на основе конкурса, сроки и условия которого сообщаются работникам не меньше чем за два месяца до начала работы комиссии¹.

В резерв кандидаты зачисляются приказом руководителя организации. После утверждения списков резерва составляются индивидуальные планы развития каждого резервиста, на основании которых осуществляется вся дальнейшая работа с ними.

Служба персонала организации контролирует ход подготовки управленческого резерва. По результатам контроля его состав пересматривается в конце года. По таким причинам, как увольнение с работы, плохое состояние здоровья, невозможность повышения квалификации или переподготовки, некоторые резервисты могут быть выведены из списка кадрового резерва приказом руководителя организации.

Как правило, срок пребывания работника в резерве на одну должность не должен превышать пяти лет. Если назначение на руководящую должность резервиста (который успешно прошел подготовку) откладывается, то перед организацией встает задача сохранения для себя такого резервиста, недопущения его демотивации и перехода на другое предприятие. Поощрять резервистов, которые еще не назначены на новую должность, можно материальным стимулированием и трудовой мотивацией, в частности, привлечением к разработке новых проектов.

Степень готовности резервиста к назначению на руководящую должность определяется на основе уровня его профессиональной подготовки, выполнения индивидуального плана развития, результатов аттестации или сертификации, наличия авторитета в трудовом коллективе. После назначения работника на руководящую должность начинается его производственная адаптация на новом месте работы, в течение которой оценивается эффективность формирования резерва.

17.3. Обучение кадрового резерва

Обучение лиц, зачисленных в резерв руководителей, осуществляется на основе индивидуальных планов развития, утвержденных руководителем организации. Основными формами подготовки управленческого резерва руководителей являются:

¹ Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 222.

- обучение в Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, институтах повышения квалификации, подготовка на курсах, в школах резерва, бизнес-школах;
- систематическое самостоятельное обучение, неформальное обучение;
- участие в работе семинаров, совещаний, конференций по проблемам управления производством;
- стажировка на управленческих должностях, временное исполнение обязанностей руководящих работников организации;
- временное замещение руководителя структурного подразделения, на должность которого готовится резервист;
- командировка в другие организации и учебные заведения, в частности зарубежные, для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- привлечение резервистов к решению важных вопросов, проведению проверок и служебных расследований, к подготовке проектов законодательных актов и других нормативных документов.

Обучение резерва руководителей осуществляется по трем видам программ — общей, специальной и индивидуальной. При этом применяются преимущественно активные формы и методы обучения (деловые и ролевые игры, тренинги, решение конкретных практических задач и т. п.).

Общая программа подготовки резервистов предусматривает переподготовку, которая должна обеспечить овладение новыми знаниями по науке и практике управления, экономике, социологии, психологии и повысить уровень квалификации.

Специальная программа направлена на подготовку резервистов согласно требованиям той категории резерва, в которую зачислен работник. Программы профессионального обучения резервистов не могут быть одинаковыми для всех, так как должны учитывать ожидаемые изменения полномочий и ответственности лиц, зачисленных в резерв, необходимость решения ими новых задач. Специальные программы направлены также на повышение уровня квалификации резервистов в сфере их профессиональной деятельности.

Индивидуальная программа подготовки предназначена для получения резервистом тех новых знаний, умений и практических навыков, которые ему понадобятся на будущей новой должности, где его планирует использовать руководство организации. Для этого наиболее подходят индивидуальная подготовка под контролем непосредственного руководителя и стажировка.

На крупных предприятиях подготовка управленческого резерва может осуществляться в школах резерва.

Пример

Подготовка преемников руководителей на НКМЗ осуществляется в постоянно действующей «Школе молодого руководителя». Процесс обучения в ней проводится в четыре стадии с применением перспективных методов и форм активизации занятий, ориентированных на изучение производственной практики, работу в команде, деловое общение, разрешение конфликтных ситуаций¹.

Школы подготовки резерва следует организовывать по трем вариантам — для руководителей низового, среднего и высшего уровней управления.

¹ Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 183.

Обучение резервистов организации может осуществляться и по их собственным программам.

Пример

В ОАО «ОКБ Сухого» (г. Москва) разработали собственную корпоративную программу подготовки резерва «Корпоративный университет» (табл. 17.1)¹.

Таблица 17.1

ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ РЕЗЕРВА ОРГАНИЗАЦИИ

№ п/п	Наименование блока программы	Учебный план (тренинги, семинары, которые входят в блок)	Объем блока, ч	
			минимальный	максимальный
1	Коммуникация	Основы деловой коммуникации Навыки презентации Управление конфликтами Деловые совещания	24	48
2	Самоорганизация руководителя	Управление временем Стресс-менеджмент	16	24
3	Базовый менеджмент	Базовые управленческие навыки Принятие решений Управление проектами Бизнес-планирование	32	72
4	Управление человеческими ресурсами	Организационное поведение Управление людьми Навыки собеседования Оценка персонала	16	48
5	Управление и власть	Ситуационное управление Наставничество	16	24
6	Финансы	Финансы для нефинансистов	16	32
7	Маркетинг	Основы маркетинга	16	32
Всего			136	280

Стажировка человека, зачисленного в резерв руководителей, может проводиться на передовых предприятиях в качестве стажера или на вакантной должности под опекой опытного руководителя; на должности руководителя на период его отсутствия; на смежных должностях для расширения кругозора (ротация). По окончании стажировки в другой организации важно, чтобы ее руководитель направил по месту работы резервиста отзыв о результатах стажировки и вывод о пригодности его к управленческой деятельности.

Готовя будущих руководителей, следует применять по большей части нетрадиционные, а именно активные формы и методы обучения, в частности, разбор конкретных ситуаций, деловые игры и т. д. Участие, например, в деловых играх позволяет слушателям за наиболее короткий срок приобрести опыт управленческой работы. Преимуществом деловой игры является возможность оценки способностей слушателя к деятельности руководителя. Такую оценку следует осуществлять при входном и выходном контроле.

Особенно внимательно следует относиться к выявлению и развитию молодых специалистов с лидерским потенциалом, подготовка которых не имеет целевого характера, так как вуз или сама организация обучают их не для назначе-

¹ Ряковский С. М. Банк управленческого резерва // Справочник по управлению персоналом. — 2004. — № 11. — С. 21.

ния на конкретную должность в иерархии управления, а для управленческой деятельности вообще.

В органы государственного управления крайне важно отбирать наиболее талантливых работников в связи с давно назревшей необходимостью в реформировании всех сфер общественной жизни страны. Указом Президента Украины «О Президентском кадровом резерве “Новая элита нации”» предусмотрено, что такой резерв формируется именно для подготовки к работе в государственном управлении. Отбор кандидатов в Президентский резерв осуществляется на конкурсной основе, вменяя в обязанность лицам, зачисленным в кадровый резерв, активно участвовать в запланированных мероприятиях по профессиональному развитию, проходить стажировку в государственных органах, а также на предприятиях, в учреждениях и организациях¹.

Американские многонациональные корпорации особое внимание уделяют пониманию специфики деятельности корпорации и ее организационной культуры, воспитанию корпоративного духа и преданности компании. Руководители корпораций дают возможность молодым специалистам глубоко изучить особенности управления организацией, поработать в нескольких структурных подразделениях, филиалах, расположенных в разных регионах мира.

Многие известные американские компании осуществляют целевой отбор студентов с лидерским потенциалом еще во время обучения на старших курсах. Для этого представители компаний выезжают в ведущие университеты и бизнес-школы, где проводят собеседования с будущими выпускниками. Например, американская корпорация «Ю-Ти-Си» имеет специальную программу развития будущих руководителей, рассчитанную на два года. Корпорация набирает выпускников ведущих школ бизнеса, которые сначала проходят обучение в штаб-квартире корпорации, а затем работают в разных ее филиалах, каждые шесть месяцев переходя в новое подразделение².

17.4. Сущность, значение и типы трудовой карьеры

Важным направлением развития персонала является планирование карьеры работников, их продвижения по квалификационным или служебным ступеням. Планирование трудовой карьеры в организации — альтернатива стихийным перемещениям персонала.

Термин *карьер* (от франц. *carrière* и итал. *carriera* — бег, жизненный путь) в общем понимании означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и другой деятельности³. Иногда термин «карьера» отождествляют с термином «карьеризм», подразумевая погоню за успехом ради личного благополучия. Негативный смысл в такое понимание данных терминов привносит значение слова «карьерист», то есть человек, который ставит

¹ Указ Президента України «Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”» // Урядовий кур’єр. — 2012. — № 68. — С. 13.

² Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — С. 199.

³ Лукашевич М. П. Соціологія праці: підручник / М. П. Лукашевич. — К. : Либідь, 2004. — С. 303.

заботу о своей карьере и личных успехах выше общественных интересов¹. Однако чрезмерное акцентирование внимания на укоренившемся стереотипе «осуждения личных успехов» не способствует исследованию реальных проблем карьеры, поиску эффективных механизмов управления ею, планомерному развитию персонала.

Термин «карьера» рассматривается как в широком, так и в узком значении. Под последним подразумевают постепенное продвижение работника от одной должности к другой, по большей части снизу вверх.

Суть трудовой карьеры логично рассматривать во взаимодействии с процессом трудовой мобильности, так как она является одним из главных видов мобильности социальной². Под трудовой карьерой понимают индивидуальную последовательность перемен в труде работника, которые обусловлены изменением его положения на вертикальной шкале сложности труда или на социальной лестнице рабочих мест, должностей³.

Трудовая карьера является более широким понятием по сравнению с такими терминами, как *деловая карьера* или *профессионально-квалификационное продвижение*. Н. П. Лукашевич деловую карьеру рассматривает как подвид карьеры трудовой, которая включает продвижение и достижение успеха в специфических видах трудовой деятельности — бизнесе, предпринимательстве, коммерции, то есть в тех видах экономической, производственной, торговой и иной деятельности, которые приносят прибыль, или доход, и другие выгоды⁴.

Карьеру работника можно рассматривать с позиции ретроспективного подхода, и в этом случае речь идет о трудовой биографии личности. Вместе с тем карьеру работника, поскольку она также направлена в будущее, целесообразно изучать с точки зрения ее планирования. Это дает возможность службе персонала предусматривать рациональные перемещения работников и тем самым содействовать развитию каждого из них.

Общие цели управления карьерой заключаются в следующем:

- обеспечивать потребности организации в конкурентоспособном персонале;
- дать возможность всем категориям персонала проходить непрерывное профессиональное обучение с таким расчетом, чтобы работники были способны работать на том уровне ответственности в организации, который они могут достичь благодаря своим интересам, мотивам, ценностным ориентирам, способностям, состоянию здоровья;
- оказывать содействие профессионально-квалификационному продвижению рабочих и специалистов с высшим образованием;
- сформировать надежный резерв руководителей для обеспечения преемственности и устойчивости управления организацией.

На трудовую карьеру влияют пол, возраст, уровень и качество профессионального образования, условия производственной адаптации, отношение руководства организации. Немаловажное значение имеют и удачное стечение обстоятельств, родственные связи, взаимоотношения работника с руководителем,

¹ Персонал. Словарь понятий и определений / [П. В. Журавлев и др.]. — М. : Экзамен, 2000. — С. 120.

² Лукашевич М. П. Соціологія кар'єри : навч. посіб. / М. П. Лукашевич // М-во освіти України; ХГІ «НГА». — Х., 1999. — С. 76.

³ Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов; [под ред. П. В. Шеметова]. — М. : Инфра-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. — С. 198.

⁴ Лукашевич М. П. Соціологія праці. — С. 307.

коллегами по работе, социально-психологический климат в трудовом коллективе. На перспективу карьеры работника ощутимое влияние оказывают территориальное расположение и принадлежность организации к конкретному виду экономической деятельности, корпоративная культура.

Мотивация персонала должна быть направлена на то, чтобы сделать профессионально-квалификационное продвижение работника мотивирующим фактором. В работе человек стремится к получению различных вознаграждений и максимальному удовлетворению потребностей, к которым, в частности, относятся продвижение по службе и знание перспектив своего роста.

В экономической и социальной литературе мы находим разные подходы к классификации типов трудовой карьеры. Так, в зависимости от количества занимаемых рабочих мест на протяжении трудовой деятельности выделяют стабильную, медленную и динамичную трудовую карьеру. Медленной трудовая карьера работника бывает, если он длительное время задерживается на одной должности. Динамичная карьера связана с частой сменой рабочих мест или должностей, и ее в зависимости от направленности переходов работника разделяют на *горизонтальную* и *вертикальную*.

Н. П. Лукашевич исходя из направлений переходов работников различает горизонтальную, вертикальную, смешанную, восходящую, нисходящую и зигзагообразную трудовую карьеру. А в зависимости от скорости переходов с одного рабочего места на другое он выделяет нормальную, стремительную и бурную¹ карьеру.

Горизонтальный тип карьеры работника означает его движение в квалификационном плане к признанию как профессионала в своем деле, делает профессию престижной и привлекательной, рассматривается окружением как успех в определенной области трудовой деятельности, жизни.

Вертикальный тип карьеры предполагает переход работника в высшую категорию или ранг персонала, продвижение на должности руководителей. Этот тип карьеры делится на *восходящую* (последовательное продвижение работника вверх по служебной лестнице) и *нисходящую* (переход работника с рабочих мест и должностей высшего ранга на низший). В качестве примера нисходящей карьеры можно привести перевод работника по состоянию здоровья или по другой причине, но по его инициативе или согласию, на низшую должность.

Трудовая карьера работника может складываться сначала в горизонтальном, а потом в вертикальном направлении, и тогда ее называют смешанной. Трудовая карьера, включающая периоды подъемов и спадов, называется зигзагообразной.

В зависимости от того, сколько рабочих мест человек сменил на протяжении своей трудовой деятельности, карьера классифицируется на нормальную, стремительную или бурную. При стремительной карьере скорость перехода работника с одного рабочего места на другое опережает нормальную карьеру вдвое и даже больше. Бурная трудовая карьера совмещает периоды как быстрого роста, так и не менее быстрого движения вниз.

Различают также профессиональную и внутриорганизационную карьеру.

¹ Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник. — С. 338—339.

Профессиональная карьера — это происходящее на протяжении всей трудовой жизни развитие работника как профессионала. Такая карьера может реализовываться на разных предприятиях.

Внутриорганизационная карьера, с точки зрения Е. В. Маслова, представляет собой последовательную смену должностей, продвижение работника в профессиональном и должностном плане в рамках одного предприятия.

Трудовая карьера работника в организации может реализовываться не только в вертикальном или горизонтальном направлениях, но и продвигаться вглубь конуса (руководящего ядра). Это — *центростремительное движение*, которое не закрепляется официально в структуре управления, штатном расписании¹. Такая карьера называется *центростремительной*; ее признаками являются приближение работника к высшему руководству организации, приглашение его на важные, часто недоступные для других, производственные совещания, выполнение ответственных поручений, доступ к конфиденциальной информации и пр.

В табл. 17.2 обобщены описанные подходы к классификации трудовой карьеры работников.

Таблица 17.2

ТИПЫ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ

Классификационный признак	Тип
Число занимаемых рабочих мест или должностей на протяжении трудовой деятельности	• Стабильная • Медленная • Динамичная
Направления переходов работников с одного рабочего места (должности) на другое	Горизонтальная Вертикальная Восходящая Нисходящая Смешанная
Скорость перехода работника с одного рабочего места (должности) на другое	• Нормальная • Стремительная • Бурная
Сходство работы или статуса работника в организации	Профессиональная Внутриорганизационная Центростремительная

Развитие карьеры работника означает выполнение им индивидуального плана развития, предусматривающего повышение его конкурентоспособности и достижение целей организации. Это требует от работника и от организации дополнительных затрат времени и других ресурсов, но эти затраты оправданы, поскольку дают существенные преимущества и работнику, и организации.

Планирование трудовой карьеры способствует повышению удовлетворенности работника работой, его профессиональному развитию, росту конкурентоспособности на рынке труда. Для компании бесспорной выгодой является успешная трудовая карьера работника, благодаря которой он надолго связывает свою трудовую деятельность с организацией, что к тому же уменьшает текучесть кадров.

¹ Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — С. 282.

17.5. Управление трудовой карьерой работников

Управление трудовой карьерой — это система социально-экономических и организационных мероприятий и инструментов, которые обеспечивают планирование, организацию, мотивацию и контроль профессионально-квалификационного продвижения работников с учетом их потребностей, интересов, склонностей, способностей и профессиональной подготовки, а также целей и потребностей предприятия.

Управление карьерой в организации должно включать:

- стратегическое планирование карьеры персонала в целом и индивидуальной карьеры работника (получение консультаций от наставника, коуча; участие в семинарах по планированию трудовой карьеры; оказание помощи непосредственным руководителем, службой персонала в планировании его карьеры; выявление карьерного потенциала);

- текущее и среднесрочное планирование карьеры работников;

- организационные процессы (назначение на должность, планирование преемственности и непрерывности карьерного роста, информирование о перспективных направлениях профессионального развития, использование рациональных схем продвижения работников по горизонтальному и вертикальному направлениям).

В начале трудовой карьеры работник интенсивно овладевает новыми знаниями, вырабатывает умения и практические навыки; более рельефно проявляются его интересы и способности. Далее происходит закрепление и совершенствование работником приобретенных им компетенций. На этапе совершенствования работники развиваются, «выходят на плато» (хотя все еще выполняют полезную работу), застаиваются или деградируют¹. Поэтому в управлении развитием персонала следует учитывать этапы типичной трудовой карьеры работника, в которых отражаются различные его потребности, интересы, способности, состояние здоровья и т. д.

В качестве примера приведем успешную трудовую карьеру работника НКМЗ В. А. Панкова (рис. 17.3).

Стратегический план карьерного развития персонала организации должен включать такие разделы: аннотацию, достигнутый уровень конкурентоспособности работников, стратегию и бюджет карьерного развития, контроль карьерного продвижения².

Аннотация — это начальный раздел стратегического плана, содержащий основные цели и рекомендации, касающиеся карьерного роста работников организации.

В разделе «Достигнутый уровень конкурентоспособности работников» представлены: анализ количественных и качественных показателей использования трудового потенциала организации, оценка сильных и слабых сторон ее работников, состояние конкурентной среды на внешнем рынке труда, ожидаемые численность и качественная структура персонала на конец планового периода, требования к уровню компетентности работников.

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. ; под. ред. С. К. Мордовина]. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — С. 520.

² Сотникова С. И. Управление карьерой : учеб. пособие / С. И. Сотникова. — М. : Инфра-М, 2001. — С. 310.

Раздел «Стратегия карьерного развития» включает направления совершенствования профессионально-квалификационной структуры персонала в плановом периоде, обоснование цены услуг рабочей силы конкурентоспособного персонала, каналы профессионально-квалификационного продвижения работников, средства коммуникативных влияний организации на внутренний или внешний рынок труда.

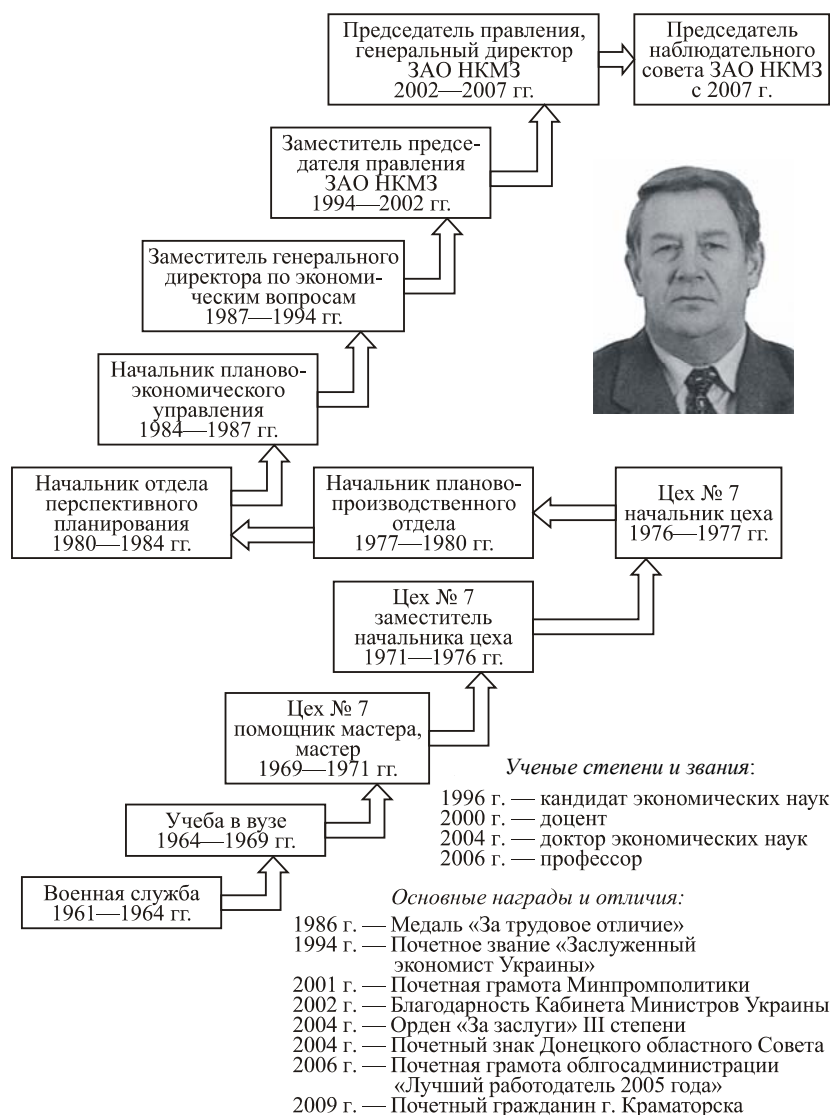


Рис. 17.3. Трудовая карьера Панкова Виктора Андреевича

Раздел «Бюджет карьерного развития» показывает сумму текущих (эксплуатационных) затрат на управление трудовой карьерой в организации и одноразовых ее затрат, связанных с разработкой и реализацией мероприятий по планированию карьерного развития персонала.

В разделе «Контроль карьерного развития» дается характеристика процедур и методов контроля, которые следует использовать для оценки уровня успешности выполнения плана карьерного развития персонала. Система контроля предусматривает наличие контрольных показателей, периодичность контроля, ответственных за него исполнителей.

Для управления карьерой работника проводятся специальные исследования, результаты которых используются при разработке карьерограммы, которая позволяет отслеживать трудовую биографию работника и планировать его трудовую карьеру. *Карьерограмма* — это своеобразный договор о перспективах жизнедеятельности работника в организации, который заключается между работником и администрацией¹. Этот документ содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному продвижению работника, а с другой — обязательства работника проходить непрерывное профессиональное обучение с целью повышения уровня компетентности, овладения практическими навыками, необходимыми для эффективной работы на определенных рабочих местах или должностях. В карьерограмме работника устанавливаются уровни компетентности, которых он должен достичь, для того чтобы построить успешную карьеру в организации. В этом и состоит преимущество данного подхода, так как работники четко видят целевые точки, или ориентиры, к которым надо стремиться².

Планирование трудовой карьеры работника должно начинаться с выяснения его потребностей, интересов, мотивов, способностей, а также определения профилей компетентности на конкретных рабочих местах или должностях. Планирование карьеры работников должно согласовываться со стратегией и политикой управления персоналом. В программировании трудовой карьеры должны участвовать предприятие, работник и его непосредственный руководитель.

Заслуживает внимания *модель партнерства* в деле планирования и развития карьеры, которая используется в некоторых организациях³. Эта модель предусматривает сотрудничество трех сторон — работника, его непосредственного руководителя и службы персонала. Организация оказывает содействие специалисту в планировании и развитии его трудовой карьеры, а руководитель выполняет роль наставника. Служба персонала консультирует и осуществляет функции планирования, организации, мотивации и контроля над реализацией трудовой карьеры работника.

Повышению результативности управления трудовой карьерой способствует проведение семинаров, на которых работников привлекают к решению сложных задач и разбору конкретных ситуаций, связанных с планом карьеры. На семинарах работники оценивают свои интересы, мотивы и способности; изучают информацию о перспективах организации, получают знания и умения по определению целей трудовой карьеры, планированию индивидуального развития и т. д.

Важной компонентой модели партнерства является периодическая оценка достигнутых результатов в трудовой карьере работника. Для этого раз в год субъекты управления карьерой встречаются и досконально обсуждают состояние выполнения индивидуального плана развития, плана реализации трудовой

¹ Сотникова С. И. Управление карьерой : учеб. пособие / С. И. Сотникова. — М. : Инфра-М, 2001. — С. 175—176.

² Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — С. 528.

³ Сотникова С. И. Управление карьерой. — С. 310.

карьеры. По результатам обсуждения план профессионально-квалификационного продвижения работника может быть скорректирован.

На НКМЗ используют и модель, и план деловой карьеры. Модель карьеры содержит индивидуальные графики профессионально-должностной подготовки для замещения должности соответствующего уровня. План карьеры представляет собой варианты профессионального развития и должностного перемещения работника¹.

Программа трудовой карьеры работника, которая рассматривается и утверждается руководителем службы персонала, может быть рассчитана на пять или десять лет. Десятилетняя программа структурно может состоять из трех разделов:

- 1) детализированная программа мероприятий на первый год;
- 2) перспективный план мероприятий на следующие четыре года;
- 3) прогноз трудовой карьеры на дальнейшие пять лет².

Процесс планирования трудовой карьеры не ограничивается подбором и расстановкой персонала. Он должен обеспечить профессионально-квалификационное продвижение работников, их переподготовку в случае производственной необходимости. Это требует тесной взаимосвязи между планированием трудовой карьеры, профессиональным обучением, аттестацией и сертификацией персонала.

Важно отметить, что расходование средств на планирование трудовой карьеры обучающейся организацией более выгодно, чем затраты на привлечение необходимого персонала с внешнего рынка труда. Фирма, которая руководствуется при найме работников принципом «здесь и сейчас», в конечном итоге окажется в проигрыше, так как будет вынуждена расходовать слишком много денег на поиск нужного кандидата со стороны, на его производственную адаптацию и профессиональное обучение.

Выводы

Резерв руководителей и ключевых специалистов с высшим образованием представляет собой группу работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности в организации по результатам оценки их профессиональных, деловых и личностных качеств. Кандидатов в резерв руководителей и на другие ключевые должности необходимо оценивать, используя в комплексе прогностические, практические и учебные методы.

Профессиональное обучение лиц, зачисленных в резерв руководителей и ключевых специалистов, следует осуществлять на основе индивидуальных планов развития и общего плана работы с резервом. Подготовку резерва руководителей рекомендуется проводить по трем видам программ: общей, специальной и индивидуальной. Она должна базироваться на использовании преимущественно активных форм и методов обучения (деловые и ролевые игры, тренинги, решение конкретных практических задач и т. п.).

¹ Суков Г. С. Управління розвитком персоналу на машинобудівному заводі. Теорія і практика : монографія / Г. С. Суков, І. Я. Тупік ; за наук. ред. В. М. Данюка. — С. 184.

² Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. / В. М. Данюк. — К. : КНЕУ, 2006. — С. 250.

Управление трудовой карьерой — одна из важнейших составляющих развития персонала организации. Трудовая карьера представляет собой индивидуальную последовательность перемен в работе человека, обусловленную изменением его положения на вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест (должностей).

Планирование карьеры работника должно быть направлено на обеспечение связи между целями карьеры, стратегией организации и стратегией развития персонала. Самоутверждение работника на основе повышения уровня его профессионализма и социального статуса — важный фактор совершенствования управленческой и социальной структуры организации, ее корпоративной культуры.

Профессионально-квалификационное продвижение работников — это совокупность форм, методов и средств по созданию планомерного, последовательного, заранее спроектированного профессионального обучения и перемещения от простой к сложной работе, от низкой к высокой степени профессионального мастерства с учетом интересов личности и потребностей организации.

Расходовать средства на планирование трудовой карьеры своих работников выгодно для организации, поскольку в этом случае значительно экономятся материальные и финансовые ресурсы на подбор персонала, производственную адаптацию и профессиональное обучение работников, повышается их мотивация к труду и лояльность, уменьшается текучесть кадров. Значение планирования трудовой карьеры работников повышается в условиях интеллектуализации труда и формирования экономики знаний.

Термины и понятия

Деловая карьера
Карьера
Карьерограмма
Методы оценки кандидатов в резерв
Обучение кадрового резерва
Подготовка резерва руководителей
Резерв руководителей
Типы трудовой карьеры
Трудовая карьера
Управление трудовой карьерой
Этапы формирования резерва

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается процесс планирования трудовой карьеры руководителей? Дайте определение понятия «резерв руководителей».
2. Каковы задачи формирования кадрового резерва организации?
3. Как в процессе формирования резерва определяется дополнительная потребность организации в руководителях?

4. Как отбирают кандидатов в резерв руководителей и какие источники информации при этом используют?
5. Что представляют собой прогностические, практические и учебные методы оценки кандидатов в резерв руководителей?
6. Где более выгодно обучать будущих руководителей организации?
7. Для чего необходимо выявлять и развивать молодых специалистов с лидерским потенциалом?
8. Почему подготовка резерва руководителей считается одним из важных условий эффективного функционирования компании?
9. Что подразумевают под понятием «карьера» в широком и узком значении?
10. От каких факторов зависит трудовая карьера работника?
11. Какие существуют типы и этапы трудовой карьеры работников?
12. Что собой представляет карьерограмма работника?
13. В чем заключается управление трудовой карьерой работника?
14. Раскройте сущность планирования трудовой карьеры работников.
15. Назовите основные разделы стратегического плана карьерного развития работников организации.
16. Какие преимущества получают специалист и организация в результате развития карьеры?
17. Охарактеризуйте модель партнерства по планированию и развитию карьеры работников организации.
18. На основании чего осуществляются планирование и развитие карьеры работников организации?

Практическое задание

Исходные данные и постановка задания. Будущий менеджер по персоналу заканчивает университет по магистерской программе «Управление персоналом». Он намерен по окончании обучения за оптимальный срок достичь должности менеджера по персоналу на производственном предприятии.

Задание. Разработайте план профессионально-квалификационного продвижения выпускника университета с дипломом магистра на период до замещения должности менеджера по персоналу.

Методические указания. Карьерограмма содержит две части. Первая состоит из перечня должностей, объединенных в две последовательные цепи по вертикальному направлению. Эти должности выпускник может занимать в период своей трудовой деятельности в разных организациях. Вторая часть включает различные виды, формы и методы профессиональной переподготовки и повышения квалификации, научно-исследовательскую работу, в т. ч. защиту диссертаций и получение научных степеней и ученых званий, неформальное и информальное обучение, которые необходимо пройти на протяжении ожидаемой трудовой карьеры. Сроки пребывания выпускника вуза конкретных должностях следует объединить со сроками непрерывного профессионального обучения в течение его жизни.

Литература для углубленного изучения

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами : учебник / Майкл Армстронг ; [пер. с англ. И Малковой ; под ред. С. К. Мордовина]. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2010. — 847 с.
2. *Данюк В. М.* Організація праці менеджера : навч. посіб. / В. М. Данюк. — К. : КНЕУ, 2006. — 272 с.
3. *Лукашевич М. П.* Соціологія праці : підручник / М. П. Лукашевич. — К. : Либідь, 2004. — 440 с.
4. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. — М. : Инфра-М ; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. — 312 с.
5. *Сотникова С. И.* Управление карьерой : учеб. пособие / С. И. Сотникова. — М. : Инфра-М, 2001. — 408 с.
6. *Суков Г. С.* Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — 232 с.
7. *Управление персоналом : учеб. для вузов* / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2007. — 560 с.
8. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 — 368 с.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

- 18.1. Задачи регулирования совместной деятельности работников организации.
- 18.2. Технология как фундаментальная основа организации производства и управления персоналом.
- 18.3. Создание условий для эффективной деятельности персонала.
- 18.4. Поддержание необходимого ритма производства.
- 18.5. Методы управления персоналом.
- 18.6. Регулирование деятельности подразделений предприятия.
- 18.7. Регулирование деятельности работников.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Ситуации.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- основные задачи регулирования совместной деятельности работников организации;
- значение технологии как фундаментальной основы организации производства и управления персоналом;
- условия эффективной деятельности персонала;
- способы обеспечения необходимого ритма производства;
- методы управления персоналом;
- способы регулирования деятельности подразделений предприятия;
- способы регулирования деятельности работников;

уметь:

- анализировать существующие средства регулирования трудовой деятельности, выявлять проблемные места;
- оценивать эффективность применения организационных, административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом;
- разрабатывать мероприятия по совершенствованию трудовой деятельности подразделений и работников;
- составлять проекты положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.

18.1. Задачи регулирования совместной деятельности работников организации

Текущую деятельность и развитие любой организации обеспечивает ее персонал. Чем больше людей вовлечено в совместную деятельность организации, тем более сложным и ответственным является процесс регулирования этой деятельности. Даже в малочисленной организации совместная деятельность персонала весьма разнообразна и сложна. Она осуществляется в пространстве и времени, сопровождается использованием разнообразных ресурсов (материальных, энергетических, денежных, информационных), требует больших затрат управленческого труда на нормирование, планирование, мотивацию, координацию, учет и контроль. Поэтому только системный подход к регулированию совместной деятельности персонала может гарантировать достижение положительного результата.

Регулирование трудовой деятельности персонала — это системно организованный процесс обеспечения и поддержания высокоэффективной работы каждого отдельного работника и трудового коллектива в целом; это — важнейшая и постоянная задача управления персоналом в организации.

Системность в организации деятельности персонала означает обязательность и своевременность высококвалифицированного решения всех без исключения ее элементов. Недостаточное внимание к любому элементу регулирования деятельности, каким бы незначительным и мелким он ни казался, может существенно навредить производству, а затраты на другие элементы превратить в непоправимые убытки.

Итак, к основным задачам регулирования совместной деятельности на предприятии относятся:

- определение места и роли в совокупном производственном процессе каждого структурного подразделения, каждого работника;
- своевременное и обоснованное планирование производственных заданий подразделениям и работникам;
- создание безопасных условий труда;
- координация работы подразделений и работников;
- учет и анализ выполнения планов, оперативных заданий и поручений;
- оценка деятельности работников и подразделений;
- стимулирование работников к эффективной трудовой деятельности;
- контроль деятельности работников и подразделений.

Управление персоналом в целом и регулирование совместной деятельности работников в частности тесно связаны с применяемой на предприятии технологией производства.

18.2. Технология как фундаментальная основа организации производства и управления персоналом

Технология — это совокупность способов обработки материалов, информации, изготовления изделий, предоставления услуг и т. д. Современное производство и сфера услуг используют огромное число разнообразных технологических процессов. С развитием науки непрерывно совершенствуются технологии. Однако технологиям присущ определенный консерватизм, или иначе, отстава-

18.1. Задачи регулирования совместной деятельности работников организации
18.2. Технология как фундаментальная основа организации производства и управления персоналом

ние темпов развития технологий от темпов развития науки. Это объясняется экономической целесообразностью и, в частности, доступностью инвестиций на внедрение новых технологических процессов и обновление материально-технической базы производства.

Будучи фундаментальной основой любого производства, технология обуславливает характер и способ осуществления множества элементов организации производства и управления персоналом (рис. 18.1).

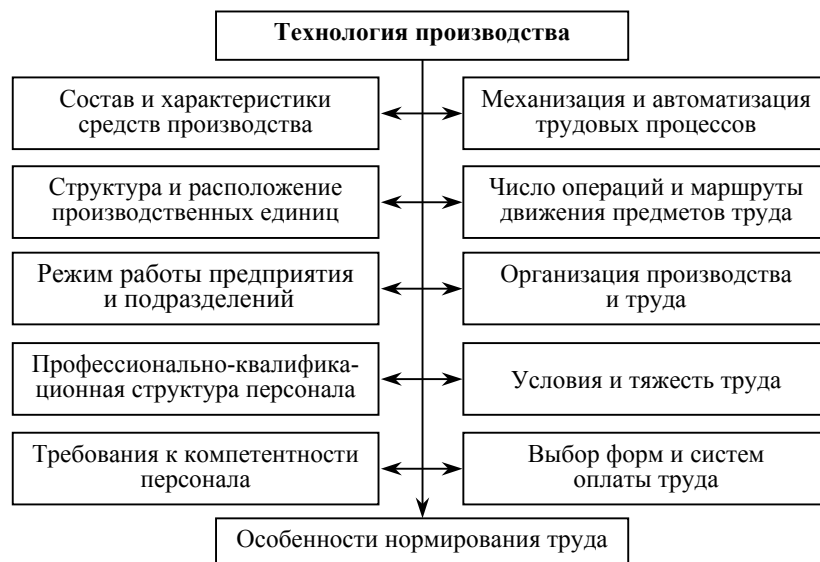


Рис. 18.1. Влияние технологии на организацию производства и управление персоналом

♦ *Состав и характеристики средств производства.* Изготовление лекарств на фармацевтической фабрике и железнодорожных вагонов на вагоностроительном заводе требуют: в первом случае — малогабаритных высокопроизводительных машин и механизмов для изготовления таблеток, а во втором — ряда мощных агрегатов для резки, гнутья, сварки стальных листов, механической обработки крупногабаритных деталей, покраски вагонов и т. д. На НКМЗ, например, для перемещения крупногабаритных многотонных деталей, узлов и готовых изделий используются мощные мостовые и козловые краны, железнодорожный транспорт (на территории завода проложено приблизительно 300 км железнодорожных путей). А предприятиям пищевой промышленности необходимы конвейеры, автопогрузчики, грузовые автомобили.

♦ *Механизация и автоматизация трудовых процессов* непосредственно зависит от применяемых технологий. Так, для сборки самолетов и кораблей требуется много ручного труда, тогда как, к примеру, на сахарных заводах основные процессы механизированы и автоматизированы, а операторы только наблюдают за работой машин и аппаратов.

♦ *Структура и расположение производственных единиц.* Основное производство, например швейной фабрики, можно с успехом разместить в одном

здании в 3–5 этажей. Современный же судостроительный завод требует больших площадей земли и акватории для размещения многочисленных цехов, ступеней, доков, причалов, складов.

♦ *Число технологических операций и маршруты движения предметов труда.* Процесс производства бумаги на бумажной фабрике включает лишь несколько операций: приготовление бумажной массы, формирование бумаги на специальной машине, резка бумаги и ее упаковка. Производство автомобиля требует нескольких тысяч механизированных и ручных операций. Бумагу можно производить в одном помещении, и маршрут движения предметов труда будет очень короткий. На автозаводе предметы труда движутся одновременно по множеству маршрутов — прямых и ломаных; операции выполняются последовательно, параллельно и последовательно-параллельно.

♦ *Режим (график) работы предприятия и подразделений.* Для работников и их семей наиболее благоприятен прерывистый график работы предприятия в одну смену с двумя выходными (суббота и воскресенье). Однако технология нередко предопределяет многосменный (две, три, четыре смены) и непрерывный режим работы с одним или двумя скользящими выходными. Так работают железная дорога, авиационный и морской транспорт, множество металлургических, химических, нефтеперерабатывающих предприятий.

♦ *Организация производства и труда.* В зависимости от номенклатуры, объемов продукции и применяемых технологий производство может быть единичным, серийным и массовым. Соответственно будет организован и запуск изделий: поштучно, партиями, сериями или непрерывным потоком, как на нефтеперерабатывающих заводах. Организация труда может быть индивидуальной и коллективной, в специализированных или комплексных бригадах и т. д.

♦ *Профессионально-квалификационная структура персонала.* Только технология обуславливает профессиональный состав работников предприятия и диапазон квалификаций. В этом плане, наверное, самой сложной является судостроительная отрасль, в которой заняты рабочие сотен профессий — по металлургическому производству, изготовлению металлоконструкций, обработке металлов и древесины, электро- и газосварке, изготовлению мебели, электромонтажным и трубопроводным работам, монтажу судовых машин и механизмов и пр. Высоки требования и к квалификации рабочих, конструкторов, технологов, руководителей всех уровней управления.

♦ *Условия и тяжесть труда.* Несмотря на все достижения науки и техники за предыдущие примерно 150 лет, в промышленности и строительстве еще остается много сложной и небезопасной ручной работы. На шахтах — это высокая запыленность, загазованность, шум, вибрация, теснота, повышенный риск травматизма. В строительстве — работа в критических погодных условиях (зной летом и морозы зимой, сквозняки) и также риск травматизма.

♦ *Требования к компетентности персонала.* Сложность работы, требования к ее качеству, обусловленные технологией, диктуют потребность в работниках с разными компетенциями. Во второй половине XX в. механизация и автоматизация производственных процессов сопровождалась упрощением функций рабочих-станочников и, соответственно, снижением квалификационных требований. Период конца XX и начала XXI вв. ознаменовался широкомасштабным проникновением информационных технологий в механизмы наладки станков и

других машин и управления ими, что резко повысило требования к компетенциям операторов. На НКМЗ, например, рабочих-станочников учат программировать процессы обработки заготовок на современных станках с числовым программным управлением.

♦ *Выбор форм и систем оплаты труда.* Технология и зависящая от нее организация труда требуют дифференцированного подхода к применению форм и систем оплаты труда. В случае если производительность труда и качество изделий обеспечивает рабочий, ему целесообразно предлагать сдельно-премиальную систему оплаты труда. Если рабочий не может влиять на производительность труда, ему следует установить повременно-премиальную оплату, а лучше — назначить месячный оклад, путем применения механизма премирования побудить внимательно относиться к оборудованию, экономно использовать производственные ресурсы. На участках, где наиболее целесообразной является бригадная форма организации труда, рациональной будет коллективная сдельно-премиальная система, на строительстве лучше всего себя зарекомендовала аккордная система оплаты труда.

♦ *Особенности нормирования труда.* Характеру технологических процессов должен отвечать вид нормирования и способ определения трудовых норм. Выбирать есть из чего: нормы затрат рабочего времени устанавливают на ручных и машинно-ручных процессах; нормы выработки — на механизированных процессах с крупносерийным или массовым характером производства; нормы обслуживания целесообразны для вспомогательных рабочих с повременно-премиальной оплатой; нормированные задания — для операторов на аппаратных прерывистых процессах, нормы численности — для работников аппарата управления предприятиями.

В завершение подчеркнем, что все рассмотренные нами взаимосвязи и взаимозависимости технологии, организации, управления производством и управления персоналом обязаны хорошо знать субъекты управления персоналом и использовать эти знания в своей ежедневной работе.

18.3. Создание условий для эффективной деятельности персонала

Практика промышленного производства во времена СССР изобиловала фактами его недостаточной, неполной, несвоевременной подготовки. Материально-техническое снабжение производства, как правило, шло «с колес» и с опозданием. В цехах процветала штурмовщина, сверхурочные работы были чаще правилом, чем исключением, месячный план «закрывался», так сказать, 32 числа. Все это знали и видели, но закрывали на всё глаза, чтобы не лишить коллектив так называемой *прогрессивки* — премии за якобы успешное выполнение месячных плановых заданий. Работа в первые дни нового планового месяца, а иногда и во всю первую его декаду не была нормально обеспечена, рабочие простаивали, а в третьей декаде, как обычно, начинался аврал. Конечно, обвинять в таком рваном ритме производства трудовые коллективы и даже их руководителей было бы несправедливо, ведь каждое предприятие было маленьким винтиком в системе громоздкой и неповоротливой централизованно управляемой экономики.

В рыночной же экономике при жесткой конкуренции предприятие, безусловно, не может таким образом функционировать; оно или научится вырабатывать конкурентоспособную продукцию на заказ в установленные сроки без раскочки и без штурмовщины, или быстро обанкротится.

Эффективность трудовой деятельности персонала зависит и обеспечивается под влиянием множества разноплановых факторов (рис. 18.2).

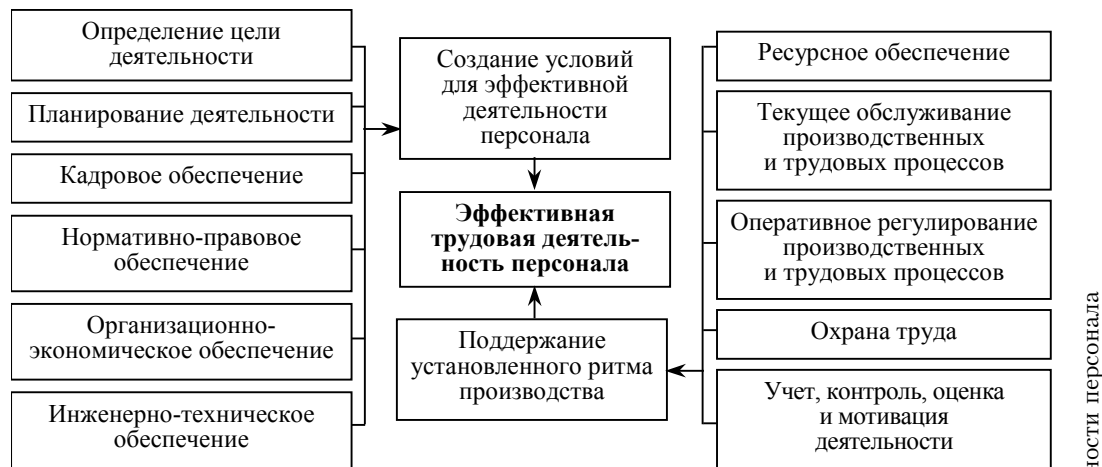


Рис. 18.2. Основные факторы эффективности деятельности персонала¹

Приведенные на рис. 18.2 факторы можно условно разделить на две группы. *Первая* охватывает подготовительные мероприятия, в процессе выполнения которых создаются необходимые условия для деятельности персонала, без чего вообще невозможна нормальная работа структурного подразделения, а о каком-либо уровне эффективности и речи не идет. *Вторая* группа факторов направлена на поддержание установленного ритма производства, выполнение календарных графиков поставок заказчиком, обеспечение движения транспортных средств по расписанию и т. д.

— К первой группе факторов относятся:

- определение цели деятельности;
- планирование деятельности;
- кадровое обеспечение;
- нормативно-правовое обеспечение;
- организационно-экономическое обеспечение;
- инженерно-техническое обеспечение.

— Вторую группу составляют факторы:

- ресурсное обеспечение;
- текущее обслуживание производства, трудовых, транспортных и других процессов;
- оперативное регулирование производственных и трудовых процессов;
- охрана труда;
- учет, контроль и оценка результатов деятельности.

¹ Менеджмент персоналу : навч. посіб. / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2006. — 398 с.

Определение цели деятельности. Создание условий для эффективной деятельности персонала необходимо начинать с определения ее цели. Это должно быть принципиальное, тщательно обоснованное решение высшего руководства организации, базирующееся на исследовании рынка, изучении существующих и потенциальных конкурентов и собственных возможностей. Общую цель деятельности организации целесообразно расчленить на частные цели, чтобы на их выполнении можно было сосредоточивать человеческие и прочие ресурсы. Без четко установленных организационных целей менеджмент будет напоминать путешествие без определенных маршрута и места назначения, что приводит к расточительству, — подчеркивают А. И. Кредисов с соавторами¹.

Планирование деятельности. Это сложный комплекс экономических расчетов и обоснований, результатом которых должна стать полная информационная картина по количественным и качественным показателям производства, срокам поставок заказчикам, необходимым ресурсам, их стоимости, финансовым источникам и др.

Кадровое обеспечение — одно из ключевых направлений создания условий для эффективной деятельности организации. Оно предусматривает меры по профессиональному подбору, расстановке кадров, производственной и социальной адаптации, профессиональному обучению и повышению квалификации, обучению безопасным методам работы, созданию и поддержанию в трудовых коллективах благоприятного социально-психологического климата.

Нормативно-правовое обеспечение — это комплект внутренних нормативных документов, которые широко используются в управлении персоналом с целью регулирования трудовой деятельности².

Организационно-экономическое обеспечение охватывает:

- разработку штатного расписания организации в целом и ее структурных подразделений по отдельности;
- формирование малых и больших трудовых коллективов (звено, бригада, производственный участок, цех, отдел, сектор, бюро, лаборатория и т. д.);
- составление графиков сменности;
- установление норм и лимитов расходования всех видов ресурсов (труда, заработной платы, основных и вспомогательных материалов, инструментов, энергетических ресурсов и т. п.);
- разработку календарных графиков производства продукции, отгрузки ее заказчикам;
- составление графиков и регламентов обслуживания рабочих мест, поточных и конвейерных линий, сложных технических систем;
- составление графиков планово-предупредительного ремонта оборудования;
- разработку эффективных систем материального и морального поощрения работников.

Инженерно-техническое обеспечение включает:

- проектирование и конструирование изделий, технологического оборудования, разнообразных устройств, средств механизации трудоемких процессов;

¹ Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. — К. : Знання, КОО, 1999.

² Подробно этот вопрос рассмотрен в параграфе 8.1.

- разработку технологического процесса изготовления продукции, ее испытаний;
- проектирование и совершенствование трудовых процессов, офисных технологий и процедур;
- создание и оснащение рабочих мест всем необходимым для продуктивного труда;
- обеспечение работников индивидуальными и коллективными средствами защиты здоровья.

18.4. Поддержание необходимого ритма производства

Комплекс мероприятий по созданию условий для ритмичного производства, каким бы качественным он ни был, еще не гарантирует эффективной деятельности персонала. Необходимо со знанием дела организовать совместную работу и контролировать ход производственных и трудовых процессов в пространстве и времени. В первую очередь следует наладить надежное *ресурсное обеспечение* всех без исключения рабочих мест. Оно предусматривает своевременную и полную доставку на рабочие места всех видов используемых ресурсов: основных и вспомогательных материалов, энергетических ресурсов, инструментов, затратных материалов и пр. В отдельных случаях, если объемы потребляемых на рабочем месте ресурсов незначительны, допускается частичное самообслуживание.

Текущее обслуживание производственных и трудовых процессов — система мероприятий, направленных на поддержание установленного производственного ритма, предотвращение простоев техники и людей. Такая система предусматривает:

- инструктирование исполнителей;
- поддержание чистоты и порядка на рабочих местах;
- оперативное устранение технических неполадок, аварийных ситуаций и организационных сбоев;
- профилактический осмотр и текущий ремонт технологического и подъемно-транспортного оборудования;
- содержание в рабочем состоянии систем энергоснабжения, отопления, освещения, вентиляции и т. д.

Оперативное регулирование производственных и трудовых процессов. Если индивиды работают полностью самостоятельно (люди свободных профессий, крестьяне-единоличники, ремесленники-надомники), то они сами определяют цель своей деятельности, своими силами решают все вопросы ресурсного обеспечения, технологии производства, сбыта готовых изделий, по собственному усмотрению регулируют рабочее время и время отдыха и др.

Совместная работа больших трудовых коллективов должна быть точно спланирована, умело управляема, мало того, она требует постоянного наблюдения и четкого оперативного регулирования. Дело в том, что на крупных структурно сложных предприятиях производственный процесс осуществляют, обеспечивают и обслуживают многочисленные и разнообразные структурные подразделения, в нем участвуют сотни, а иногда и тысячи работников самых

разных профессий, специальностей, уровней квалификации. В этом сложнейшем процессе используется огромное количество разнообразного технологического, энергетического, подъемно-транспортного и вспомогательного оборудования, материально-сырьевых ресурсов.

Вполне естественно, что такая сложная социотехническая система время от времени дает сбои по разным причинам: выходит из строя техника, отдельные работники нарушают трудовую, технологическую или исполнительскую дисциплину, кто-то не является на работу из-за болезни, от поставщика несвоевременно поступают материальные ресурсы, энергосистема прекращает подачу электричества и т. п. Перечень возможных объективных и субъективных причин остановки производства достаточно длинный. Опытные руководители стараются предусмотреть их, создать необходимые материальные резервы, страховые запасы, содержать резервную рабочую силу. Подобные меры, конечно, дают определенный эффект, но увеличивают затраты на производство.

Для того чтобы минимизировать затраты (если не устранить совсем, то хотя бы свести к минимуму простаивание рабочих мест), на предприятиях создают систему оперативного регулирования производственных и трудовых процессов. Основное ее назначение — наблюдать за процессом производства и оперативно реагировать на всяческие нарушения производственного ритма, устранять неполадки, диспропорции, аварийные и прочие нежелательные ситуации.

Представителями центрального звена системы оперативного регулирования являются руководители низового уровня управления: мастера производственных участков, помощники мастеров, бригадиры, начальники секторов, бюро, отделов, лабораторий и т. д. Они постоянно находятся в своих трудовых коллективах, хорошо знают технологию и организацию производства и управления. Руководствуясь плановыми заданиями, руководители низового уровня управления распределяют общий объем работы и расставляют работников по рабочим местам, определяют, кто и в какую смену должен работать, кем заменить отсутствующего работника, кто может остаться работать сверхурочно и на какое время и пр.

Более подробно рассмотрим процесс оперативного регулирования производства на примере промышленного предприятия (рис. 18.3).

Производственные операции по изготовлению новой продукции выполняют рабочие основного производства на закрепленных за ними рабочих местах. Определенная совокупность рабочих мест по технологическим, предметным или другим признакам объединяется в первичное структурное подразделение — производственный участок, возглавляемый производственным мастером.

Если в цехе несколько производственных участков, то вводится должность старшего мастера, который координирует и контролирует деятельность мастеров. Есть большие цеха, которые объединяют много производственных участков, работающих по две, три или четыре смены в сутки. В таком случае вводятся должности начальников смен для координации работы старших мастеров. Функции начальника смены может выполнять заместитель начальника цеха. На предприятии может быть несколько цехов основного производства, которыми оперативно руководит непосредственно директор или его заместитель по производству.



Рис. 18.3. Схема взаимодействия линейных и функциональных подразделений по обслуживанию и оперативному регулированию производства¹:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1 — служба персонала | 6 — служба наладки и ремонта оборудования |
| 2 — экономические службы | 7 — служба энергетического обеспечения |
| 3 — технологическая служба | 8 — инструментальный цех |
| 4 — служба охраны труда | 9 — транспортный цех |
| 5 — служба материального обеспечения | 10 — хозяйственно-бытовые службы обеспечения |

Функции поддержания установленного производственного ритма и оперативного регулирования трудовых и производственных процессов возлагаются на производственных мастеров. Функциональные и обслуживающие подразделения (на рисунке их десять, а в действительности может быть больше) обязаны оказывать им всяческое содействие. На крупных предприятиях функциональные и обслуживающие подразделения могут иметь своих представителей в цехах основного производства, что приближает их к рабочим местам, где осуществляется непосредственный производственный процесс.

Функциональные и обслуживающие подразделения исполняют свои обязанности в соответствии с планами работы, графиками и регламентами обслуживания. Несмотря на это, нарушения, остановки производственного процесса по разным причинам случаются в разных местах технологического потока не так уж и редко.

¹ Менеджмент персонала : навч. посіб. / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — С. 212.

В таких случаях первым ответственным лицом, обязанным принять меры по устранению причины остановки производственного процесса, является мастер производственного участка. Если он не в состоянии самостоятельно устранить причину остановки, используя предоставленные в его распоряжение ресурсы и права, то должен обратиться к старшему мастеру, диспетчеру цеха или непосредственно к службам, обязанным это делать согласно установленному разделению труда.

Нарушения организационно-производственных связей между производственными участками устраняют старшие мастера, начальники смен, диспетчеры цехов.

Начальник цеха, как правило, ежедневно проводит оперативное (диспетчерское) совещание, на котором линейные руководители цеха докладывают о состоянии выполнения плановых заданий, о возникающих трудностях, высказывают претензии к смежникам, предлагают меры по преодолению недостатков и препятствий.

Диспетчерская служба предприятия следит за выполнением межцеховых поставок, координирует использование общезаводских транспортных средств, докладывает на оперативных совещаниях у директора о состоянии выполнения заказов и отгрузке готовых изделий заказчикам продукции.

Директор предприятия или его заместитель по производству периодически (не обязательно каждый день) проводит оперативные деловые совещания с участием руководителей цехов, функциональных служб, главных специалистов. На таких совещаниях обсуждаются вопросы о состоянии выполнения плановых заданий, графике поставок продукции заказчикам, остатках материально-сырьевых ресурсов на складах предприятия и т. д.

Охрана труда, как фактор эффективной деятельности персонала, имеет не меньшее значение, чем все остальные факторы. При благоприятных условиях работы люди меньше болеют, их трудоспособность держится на высоком уровне, увеличивается количество отработанного времени, что положительно влияет на производительность труда.

Учет, контроль, оценка и мотивация деятельности. Каждый руководитель, наделенный правом планировать и организовывать деятельность большого или малого трудового коллектива, обязан оценивать результаты этой деятельности за определенный временной период. Без такой оценки невозможно ввести на предприятии эффективные формы поощрения работников, а также получить представление о выполнении работниками установленных для них плановых заданий.

Процесс оценки начинается с учета сделанного. Существуют разные формы и методы первичного учета результатов деятельности трудовых коллективов — от ручной записи количества изготовленных предметов или выполненных технологических операций до автоматизированного учета и регистрации данных с использованием современных информационных технологий.

На промышленных предприятиях серийного и единичного производства, как правило, учет количества и контроль качества выработанной продукции выполняют в основном вручную контролеры отдела технического контроля. На заводах массового и непрерывного производства продукции устанавливаются технические средства контроля качества и регистрации количества изделий, сходящих с главного конвейера. Известны и смешанные формы, когда контроль количества продукции механизирован, а качество проверяется рабочими на конвейере или специальными контролерами визуально.

В структурных подразделениях аппарата управления предприятий учет и контроль выполнения заданий возлагаются на руководителей низового уровня управления.

Оценку деятельности трудового коллектива в целом и каждого работника по отдельности осуществляют разные субъекты аппарата управления. Результаты труда каждого работника оценивает его непосредственный руководитель, а результаты работы структурных подразделений — те руководители (службы), которые устанавливали плановые задания, но в обратном порядке. Например, цеху месячный план производства устанавливает планово-экономический отдел предприятия. Начальник цеха распределяет этот комплексный план при помощи планово-экономического бюро между начальниками смен, старшими мастерами и мастерами производственных участков. Все эти руководители отчитываются о состоянии выполнения плановых заданий по направлению снизу вверх. Планово-экономическое бюро цеха собирает отчетную информацию, обобщает ее и передает начальнику цеха, который оценивает итоги деятельности каждого структурного подразделения и передает соответствующую обобщенную информацию в планово-экономический отдел. Последний оценивает состояние выполнения плановых заданий каждым цехом, предприятием в целом и передает руководителю предприятия сводный отчет.

Добавим, что деятельность работников и структурных подразделений оценивается с целью сравнения фактически выполненной работы с плановыми показателями, определения лучших трудовых коллективов, руководителей и работников, организации материального и морального поощрения, а также для совершенствования планирования и организации производства и трудовых процессов.

Наконец, обязательным условием обеспечения эффективной трудовой деятельности персонала должно быть создание действенной системы мотивации работников и трудовых коллективов

18.5. Методы управления персоналом

Регулирование совместной деятельности работников организации для успешного достижения корпоративных целей традиционно осуществляется путем использования ряда методов. В данном контексте *метод управления персоналом* — это совокупность способов, приемов и средств влияния на работников в процессе коллективной деятельности с целью достижения лучших ее результатов.

Известны несколько подходов к классификации методов управления персоналом. Г. В. Щёкин, например, объединяет эти методы в три группы:

- экономические;
- организационно-распорядительные;
- социально-психологические¹.

Однако, с нашей точки зрения, он неправомерно причисляет к группе экономических методов прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадрах, а также источников их обеспечения.

¹ Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічний словник : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. ; за ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого. — К. : МАУП, 2006. — С. 214.

А. Я. Кибанов всю совокупность методов управления персоналом также делит на три группы:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические¹.

Для каждой группы он приводит перечень методов, но с формулированием названий некоторых из них трудно согласиться. Скажем, в группу административных методов включены такие, как установление госзаказов, формирование структуры органов управления, утверждение административных норм и нормативов, правовое регулирование и т. п. Все эти мероприятия, безусловно, присутствуют в управлении предприятием, но прямого воздействия на трудовое поведение они не оказывают. Очень спорно включение в группу экономических методов таких процессов, как капиталовложения, кредитование, ценообразование.

А. П. Егоршин, как и А. Я. Кибанов, рассматривает вначале три группы методов: административные, экономические и социально-психологические². Но далее, при детальном описании третьей группы, разбивает ее на две подгруппы — социологических и психологических методов. В определенной логике автору не откажешь, но и здесь названия некоторых методов вызывают сомнения, например, «личностные качества», «конфликты», «тип личности», «темперамент», «стрессы»...

В. Р. Веснин, в отличие от Г. В. Щёкина, А. Я. Кибанова и А. П. Егоршина, методы управления персоналом сводит в четыре группы: а) организационные; б) административные; в) экономические; г) социально-психологические³. В этом случае выделение в отдельную группу организационных методов считаем оправданным, так как между организационными и административными методами существуют значительные отличия.

Итак, обобщив точки зрения названных и других авторов, находим целесообразным всю совокупность практических методов управления персоналом структурировать следующим образом:

- организационные методы;
- административные;
- экономические;
- социально-психологические⁴.

18.5.1. Организационные методы управления персоналом

Название этой группы методов происходит от слова «организация» в значении комплекса мероприятий по координации действий отдельных элементов системы⁵. В нашем случае системой является предприятие, а ее элементами — структурные подразделения и работники.

¹ Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2010. — С. 110.

² Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. — 2-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 1999. — С. 464—517.

³ Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юристъ, 1998. — С. 316.

⁴ В некоторых источниках используется термин «морально-психологические методы».

⁵ Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. — К. : Ірпінь : Перун, 2007. — С. 853.

Благодаря использованию организационных методов на предприятии выстраивается, образно говоря, своеобразный пространственно-временной каркас, в рамках которого происходит совместная деятельность работников. В результате применения организационных методов создаются рамочные условия деятельности персонала, поэтому эти методы по логике служат своеобразным фундаментом для применения всех остальных методов.

Организационные методы управления персоналом реализуются в большинстве случаев в форме разовых проектных решений, мероприятий, регламентов, стандартов, положений, инструкций и т. д. С течением времени организационные методы пересматриваются, уточняются, дополняются, но по своей сути они остаются пассивными. Однако это не является их недостатком, ибо таково их назначение — сохранять стабильность организационной основы производства.

В практике хозяйствования наиболее распространены следующие организационные методы управления персоналом:

- специализация цехов, участков, бригад, функциональных подразделений, рабочих мест (разделение труда);
- установление производственных и информационных связей между подразделениями и рабочими местами (кооперирование труда);
- организация маршрутов движения транспортных средств и потоков людей;
- установление пропускного режима;
- разработка графиков сменности работы цехов, участков и бригад;
- установление правил внутреннего трудового распорядка;
- определение функций, заданий, обязанностей, прав и ответственности подразделений и работников;
- организация рабочих мест;
- установление регламентов обслуживания рабочих мест;
- организация охраны здоровья работников;
- организация обеспечения рабочих мест производственными ресурсами;
- регулирование предоставления отпусков работникам;
- регламентация контрольных процедур по проверке качества продукции и услуг;
- установление порядка отчетности подразделений о выполнении производственных заданий;
- организация контроля над соблюдением технологической, исполнительской и трудовой дисциплины.

Важным условием эффективности организационных методов управления персоналом является системность их применения, то есть одинаково ответственное отношение к созданию и использованию каждого метода без исключения.

18.5.2. Административные методы управления персоналом

В отличие от организационных, административные методы активны, они основаны на властных, распорядительных, приказных способах влияния на персонал.

Как отмечает В. Р. Веснин, административные методы являются методами властной мотивации, ориентированными на принуждение работников к определенному поведению в интересах организации.

Административные методы основаны на статусном неравенстве субъектов производства. Руководители наделены правом принимать директивные (обязательные к выполнению) решения, устанавливать определенный порядок действий, позволять и запрещать, поощрять работников и налагать взыскания. Ответственность за последствия любых управленческих решений всегда возлагается на соответствующих руководителей. Подчиненные обязаны выполнять приказы и распоряжения своих руководителей.

Административные методы часто реализуются в форме конкретных безвариантных заданий, норм деятельности, предписаний и др. Эффективность административных методов обеспечивается оптимальным соединением рычагов властного влияния на персонал с различными целевыми мероприятиями, процедурами, формами коммуникации (рис. 18.4).



Рис. 18.4. Средства, мероприятия и процедуры административного влияния на персонал

Существенным недостатком административных методов является то, что они направлены на достижение запланированных, предусмотренных результатов, а не на рост, поощряют усердие, исполнительность, а не инициативу или творчество.

18.5.3. Экономические методы управления персоналом

Экономические методы, в отличие от административных, действуют на объект управления не прямо, а косвенно посредством применения системы поощрений и санкций. Экономические методы управления основаны на учете и использовании экономических интересов работников — индивидуальных, групповых и коллективных.

Для эффективного использования экономических методов управления персоналом на предприятиях применяют ряд специальных средств, а именно:

- планы и графики выполнения работ;
- нормативы, стандарты качества работ и услуг;
- нормативы, нормы, лимиты расходования производственных ресурсов;
- калькуляции и цены;
- сметы затрат;
- экономические стимулы и санкции.

Наличие таких средств, пусть и высочайшего качества, не гарантирует эффективного труда работников и коллективов. Чтобы они [средства] заработали, их необходимо сопровождать, поддерживать целенаправленными процессами и процедурами, главными из которых являются:

- планирование;
- отчетность о выполнении планов и заданий;
- учет и контроль;
- экономический анализ;
- оценка работников и коллективов по реальному вкладу в общие достижения;
- материальное и моральное поощрение работников и коллективов;
- применение санкций и взысканий за причиненные убытки по вине конкретных исполнителей.

18.5.4. Социально-психологические методы управления персоналом

Эта группа методов основана на учете и использовании социальных потребностей и интересов индивидов и коллективов. Социально-психологические методы опираются на поведенческую психологию людей в сфере совместного труда. Эти методы направлены на формирование в трудовом коллективе благоприятного социально-психологического климата, творческого отношения к работе, воспитание у работников корпоративного патриотизма.

Перечислим наиболее употребительные социально-психологические методы управления персоналом:

- обучение и воспитание;
- информирование и убеждение;
- предупреждение трудовых конфликтов;
- организация трудового соревнования;
- социальное планирование;
- социальное страхование;
- моральное поощрение;
- социальная защита персонала;
- развитие социального партнерства;
- развитие социальной ответственности собственника и менеджеров в отношении потребностей и интересов наемного персонала.

Методы регулирования трудовой деятельности различают также по характеру влияния на трудовое поведение людей в сфере совместного труда:

- стимулирование, основанное на удовлетворении актуальных потребностей работников и направленное на усиление мотивации эффективной деятельности персонала;
- информирование, способствующее тому, чтобы работники, владея необходимой информацией, самостоятельно и сознательно регулировали свое трудовое поведение;
- убеждение, используемое для корректирования неадекватного поведения отдельных работников.
- административное принуждение, применяемое изредка, локально в экстремальных ситуациях.

И заметим, что искусство управления людьми проявляется в том, насколько гибко, целесообразно и эффективно руководители используют различные методы и их комбинации с учетом конкретной производственной ситуации.

18.6. Регулирование деятельности подразделений предприятия

Структурное подразделение предприятия — это специально созданный орган управления, производства или обслуживания с четко очерченными задачами, функциями, правами и ответственностью за конкретный участок работы.

В практике деятельности разнообразных организаций чаще всего встречаются следующие виды структурных подразделений: департаменты; управления; службы; отделы; отделения; цеха; бюро; секторы; лаборатории; участки.

Необходимость создания в структуре организаций определенных подразделений зависит от множества факторов, главными из которых являются особенности и масштабы деятельности, финансовые возможности, наличие квалифицированных кадров, эффективность управления и др.

Деятельность трудовых коллективов, формально объединенных в структурные подразделения, регламентируется положениями о структурных подразделениях.

Положение о структурном подразделении — это организационно-правовой документ, регламентирующий деятельность конкретной структурной единицы в составе организации. Форма и структура этого документа не стандартизированы, поэтому в практике управления организациями могут встречаться положения, которые структурой существенно отличаются друг от друга.

Доминируют два подхода к структуре и содержанию Положения о подразделении. В соответствии с первым подходом этот документ регламентирует задачи и функции подразделения, права, обязанности и ответственность руководителя. В таком случае для руководителя отдельная должностная инструкция не требуется. Согласно со вторым подходом руководитель должен иметь соответствующую должностную инструкцию, а Положение не включает разделы, регламентирующие деятельность руководителя.

С учетом практического опыта оптимальной является следующая структура Положения о подразделении:

1. Общая часть.
2. Основные задачи.
3. Функции.

4. Структура и штаты.
5. Служебные взаимосвязи с другими подразделениями.
6. Права.
7. Ответственность.

Положение разрабатывается на основе распределения задач и функций между структурными единицами организации и утверждается первым руководителем.

В разделе «Общая часть» приводится информация:

- о месте подразделения в структуре организации;
- порядке создания и ликвидации подразделения;
- подчиненности;
- руководстве подразделения;
- основных нормативно-правовых документах, которыми обязано руководствоваться подразделение в своей деятельности.

В разделе «Основные задачи» приводится краткий перечень вопросов или проблем, для решения которых и создается структурное подразделение.

Раздел «Функции» включает развернутый перечень работ или действий, выполняемых персоналом подразделения для решения поставленных перед ним задач. Этот перечень должен согласовываться с соответствующим разделом Справочника квалификационных характеристик профессий работников. Например, для разработки содержания данного раздела в Положении об отделе организации труда и заработной платы целесообразно воспользоваться квалификационной характеристикой начальника этого отдела, учитывая особенности конкретного предприятия.

Структура каждого конкретного подразделения определяется руководителем организации согласно объему, сложности выполняемых работ, разделению труда и штатно-финансовым возможностям. Структура аппарата центральных органов исполнительной власти в Украине регулируется постановлением Кабинета Министров Украины от 15 октября 2002 г. № 1550. В соответствии с этим постановлением, например, самостоятельный отдел в составе аппарата министерства образуется с числом работников не меньше пяти, в составе управления отдел может быть создан численностью не менее четырех работников, в исключительных случаях допускается создание отдела из трех работников.

В разделе «Служебные взаимосвязи с другими подразделениями» определяются преимущественно организационное и информационное взаимодействие между подразделениями как по горизонтали, так и по вертикали (проекты каких документов готовит данное подразделение, с кем их согласовывает, от кого какую информацию получает, когда какую информацию и в какие сроки передает и т. д.).

Права структурного подразделения одновременно являются правами его руководителя. В разделе «Права» приводится перечень делегированных подразделению прав, пользование которыми помогает выполнению закрепленных за ним задач и функций. (Например, получать от других подразделений необходимую для работы информацию, вести переписку по вопросам, не требующим согласования с руководством организации, давать разъяснения, консультировать по вопросам, которые входят в компетенцию подразделения.)

В разделе «Ответственность» указывается, за что персонально отвечает руководитель структурного подразделения (за своевременную и качественную

подготовку государственной статистической отчетности, за сохранение закрепленных за подразделением материальных ценностей, за соблюдение работниками правил и норм охраны труда и противопожарной безопасности и пр.). Стилистически неправильно формулировать составляющие ответственности в отрицательной форме: «ненадлежащее обеспечение», «некачественная подготовка» и т. д.

18.7. Регламентирование деятельности работников

Закрепленные за структурным подразделением задачи и функции должны выполняться качественно и своевременно, поэтому прежде всего их нужно персонифицировать, то есть распределить между конкретными исполнителями. Такое распределение осуществляется согласно трудоемкости выполнения каждой отдельной функции и целесообразности взаимозаменяемости работников подразделения.

Закрепление за должностным лицом служебных обязанностей документально оформляется в виде должностной инструкции.

Должностная инструкция — это организационно-правовой документ, который регламентирует деятельность должностного лица. Поскольку стандартной формы должностной инструкции не существует, каждая организация разрабатывает собственную или использует чей-то опыт.

Широко используется на предприятиях такая структура должностной инструкции для профессионалов:

1. Общие положения.
2. Задания и обязанности.
3. Права.
4. Ответственность.
5. Обязан знать.
6. Квалификационные требования.
7. Взаимоотношения (связи) по должности.

Должностную инструкцию разрабатывает руководитель структурного подразделения, а утверждает первый руководитель организации или один из его заместителей.

Если в структурном подразделении есть несколько одинаковых по названию должностей, то следует четко разграничить их задания, обязанности, права, ответственность и взаимоотношения, а это означает, что должностная инструкция всегда должна быть не типовой, а персонифицированной.

В последнее время среди специалистов по менеджменту персонала все большую поддержку находит мнение, что должностная инструкция по объему вмещающейся в ней информации уже не отвечает возросшим требованиям по качеству управления персоналом. Поэтому предлагается должностную инструкцию заменить паспортом должности, который бы содержал также сведения о личностно-психологических характеристиках работника, условиях труда на рабочем месте, оценку деятельности, оплату труда и социальные гарантии и т. д.

Качественно разработанный паспорт должности может быть полезен:

- для подготовки объявления о вакансии;
- профессионального подбора на должность;

- профессиональной адаптации новопринятого работника;
- выработки критериев оценки труда;
- обеспечения взаимопонимания между работодателем и работником;
- защиты прав работодателя в случае увольнения работника, не отвечающего требованиям должности.

Например, в ОАО «Райффайзен Банк Аваль» с участием автора была разработана видоизмененная форма должностной инструкции (паспорт должности), образец которой приведен в прил. 12.

Кроме упомянутых документов, должностные обязанности работников могут частично регламентироваться контрактом, трудовым соглашением, ведомственными инструкциями и правилами, планами и графиками выполнения работ, срочными внеплановыми заданиями руководства организации.

Должностные инструкции утверждаются, как правило, для профессионалов, специалистов и технических служащих, реже — для руководителей структурных подразделений.

Должностные обязанности рабочих регламентируются рабочими инструкциями, сменными заданиями, правилами эксплуатации оборудования и соблюдения техники безопасности, технологическими картами, инструктирующими установками мастера или технолога.

Выводы

Эффективность функционирования каждой организации зависит от двух основных факторов — качества управления и слаженности совместной деятельности работников. Достижение слаженной и продуктивной работы всех звеньев организации — одна из ответственных задач субъектов управления персоналом.

Крайне важную организационную и стабилизирующую роль в отношении сплоченности и слаженности работы индивидов и коллективов играет технология производства. Будучи фундаментальной основой любого производства, технология предопределяет характер и способ осуществления многих составляющих организации производства и управления персоналом. В частности, технология влияет:

- на состав и характеристики средств производства;
- механизацию и автоматизацию трудовых процессов;
- структуру и расположение производственных единиц;
- количество технологических операций и маршруты движения предметов труда;
- режим (график) работы предприятия и его подразделений;
- организацию производства и труда;
- профессионально-квалификационную структуру персонала;
- условия и сложность работы;
- требования к компетенциям персонала;
- выбор форм и систем оплаты труда;
- особенности нормирования труда.

Прежде всего в организации должны быть созданы надлежащие условия для эффективной деятельности, кадровое, нормативно-правовое, организационно-экономическое и инженерно-техническое обеспечение.

Для поддержания необходимого ритма производства очень важно наладить:

- бесперебойное ресурсное обеспечение рабочих мест;
- текущее обслуживание и оперативное регулирование производственных и трудовых процессов;
- охрану труда персонала;
- учет, контроль и оценку результатов деятельности.

В системе средств регулирования трудовой деятельности активную роль выполняют методы управления персоналом:

- организационные;
- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Эффективность данных методов повышается, если их используют творчески, в разных комбинациях, исходя из конкретной производственной ситуации.

Для оперативного управления трудовыми коллективами в организациях утверждаются положения о структурных подразделениях. Этот документ разрабатывается на основе распределения задач и функций между структурными единицами организации и утверждается первым руководителем.

Закрепленные за структурным подразделением задачи и функции должны выполняться своевременно и качественно. Для этого их надо персонифицировать, то есть распределить между конкретными исполнителями.

Закрепление за работником служебных обязанностей документально оформляется в виде должностной инструкции. Этот документ разрабатывает руководитель подразделения, а утверждает первый руководитель организации или один из его заместителей.

Должностные инструкции утверждаются, как правило, для профессионалов, специалистов и технических служащих, реже — для руководителей. Дело в том, что деятельность руководителя, его обязанности, права и ответственность достаточно детально прописаны в Положении о подразделении. Должностные обязанности рабочих регламентируются рабочими инструкциями, сменными заданиями (нарядами), технологическими картами, правилами техники безопасности, распоряжениями мастера производственного участка.

Термины и понятия

Административные методы управления персоналом

Должностная инструкция

Методы управления персоналом

Организационные методы управления персоналом

Положение о структурном подразделении

Регулирование трудовой деятельности персонала

Социально-психологические методы управления персоналом

Технология производства

Экономические методы управления персоналом

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные задачи регулирования совместной работы на предприятии.
2. Раскройте значение технологии как фундаментальной основы организации производства и управления персоналом.
3. Как влияет технология на профессионально-квалификационную структуру персонала?
4. Зависит ли сложность работы от технологии производства? Обоснуйте ответ.
5. Какая связь существует между технологией производства и компетенциями работников?
6. Как связан выбор форм и систем оплаты труда с технологией производства?
7. Перечислите основные факторы эффективности деятельности персонала.
8. При помощи каких средств и способов субъекты управления персоналом поддерживают необходимый ритм производства?
9. Раскройте суть и механизм действия методов управления персоналом: организационных; административных; экономических; социально-психологических.
10. Поясните назначение и структуру положения о подразделении.
11. Раскройте назначение и структуру должностной инструкции.
12. Какими средствами регулируется деятельность рабочих? Приведите примеры.

Ситуация 1

Судостроительный завод заключил контракт с иностранным заказчиком на постройку контейнеровоза водоизмещением 75 тыс. т. До спуска судна на воду по графику оставалось 15 суток, при этом отставание судостроительных работ от графика по независящим от руководства завода причинам составляло 27 суток. Такое отставание угрожало нарушением сроков выполнения контракта с негативными последствиями — большими штрафными санкциями и потерей имиджа надежного партнера. Чтобы наверстать отставание, генеральный директор встретился с представителями комплексной бригады судостроителей и попросил их временно поработать без выходных по 10 часов за смену. Он пообещал все сверхурочно отработанное время в двойном размере добавить к отпускам рабочим с соответствующей оплатой.

Вместо того чтобы поддержать и одобрить предложение генерального директора, бригадир от имени бригады заявил, что с завтрашнего дня бригада объявляет бессрочную забастовку: «Мы уже дважды обращались в дирекцию и профком завода с просьбой устранить несправедливость в оплате труда. Технологические условия работы бригады очень сложные, кроме того, работа под открытым небом в жару и мороз, в дождь и снег отрицательно влияет на производительность, работоспособность и здоровье. А средняя зарплата у нас такая же, как и у рабочих, которые постоянно работают в помещениях. К сожалению, кроме обещаний что-нибудь когда-нибудь сделать, мы ничего не получаем».

Задание. Изучите ситуацию и предложите меры, приемлемые и для предприятия, и для бригады судостроителей.

Ситуация 2

Полиграфический комбинат за собственные средства строил жилой дом для своих работников. На завершающей стадии строительства подрядчик обратился в руководство комбината с просьбой помочь рабочей силой, для того чтобы подготовить дом и близлежащую территорию к приему комиссией.

На протяжении двух недель на эти работы направляли во вне рабочее время работников, стоявших в очереди на получение жилья. Последние пять дней перед сдачей объекта работников комбината посылали на стройку в рабочее время.

Инженер-технолог I категории М. Петлюк не требовал улучшения жилищных условий, но руководитель отдела и его решил послать на стройку в рабочее время. Г. Петлюк категорически отказался выполнять распоряжение начальника, мотивируя это тем, что такие функции не входят в его должностные обязанности. При этом добавим, что отношения между ними давно были напряженными по разным причинам, в том числе и по субъективным с обеих сторон.

В этот раз руководитель отдела потерял терпение и убедил директора комбината в том, что М. Петлюка нужно уволить по ст. 40 п. 3 Кодекса законов Украины о труде. Приказ был издан, трудовой договор разорван. Однако М. Петлюк воспринял свое увольнение как нарушение трудового законодательства и как незаслуженное оскорбление, поэтому для защиты своих прав он обратился в суд.

Задание. Спрогнозируйте решение суда. Как должна была действовать администрация комбината, чтобы дело не дошло до рассмотрения в суде?

Литература для углубленного изучения

1. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юрист, 1998. — 496 с.
2. *Егоршин А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин. — 2-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 1999. — 624 с.
3. Кодекс законів про працю України. — К. : Видавець Фурса С. Я., 2006. — 96 с.
4. *Стаут Л. У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут ; [пер. с англ.]. — М. : Добрая книга, 2007. — 536 с.
5. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2010. — 695 с.
6. Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічний словник : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / [за ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого]. — К. : МАУП, 2006. — 496 с.

МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ

- 19.1. Мотивация работников: сущность, факторы и значение.
- 19.2. Соотношение мотивированности и компетентности работников.
- 19.3. Компенсационный пакет: понятие, структура, требования к формированию.
- 19.4. Формирование социального пакета на предприятии.
- 19.5. Программы участия персонала в прибыли и акционерном капитале.
- 19.6. Нематериальная мотивация работников.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Ситуации.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- теоретико-методологические основы мотивации работников;
- структуру компенсационного пакета;
- подходы к формированию социального пакета на предприятии;
- механизм формирования положительного бренда работодателя и социальной ответственности предприятия;
- назначение и особенности использования программ участия персонала в прибыли и акционерном капитале предприятия;
- назначение и особенности использования нематериальных методов мотивации;

уметь:

- определять основные составляющие мотивационного механизма управления трудовым поведением персонала;
- принимать управленческие решения исходя из соотношения уровня мотивированности и компетенций у работника;
- формировать конкурентный компенсационный пакет для разных категорий персонала;
- разрабатывать социальные программы с целью формирования положительного бренда работодателя и социальной ответственности предприятия;
- разрабатывать программы участия персонала в прибыли и акционерном капитале;
- проектировать мероприятия по усилению нематериальной мотивации трудовой деятельности.

19.1. Мотивация работников: сущность, факторы и значение

Желание работников трудиться с максимальной отдачей является одним из главных факторов обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке. Руководство может разработать самые лучшие бизнес-планы, иметь самое современное оборудование, использовать самые передовые технологии, но все это будет применяться неэффективно, если работники не имеют необходимых компетенций и не прилагают усилий для достижения поставленных целей.

Невозможно эффективно управлять персоналом и достигать поставленных целей, не разработав эффективного мотивационного механизма управления трудовым поведением работников. Только при условии разработки конкурентоспособного компенсационного пакета с учетом индивидуальных потребностей каждого работника, выплаты справедливой заработной платы и достойного ее уровня, создания надлежащих условий труда, атмосферы уважения и доверия можно надеяться на высокую трудовую отдачу и лояльность к предприятию, а значит, на высокие результаты работы.

Субъекты управления персоналом предприятия обязаны знать, какие мотивы побуждают работников к высокопроизводительному труду, какими средствами их можно активизировать, каким образом обеспечить эффективное использование человеческого капитала с применением конкурентных компенсационных пакетов и действенных методов нематериальной мотивации.

Недостаточное внимание к мотивационной политике, игнорирование потребностей и ожиданий работников может привести к таким нежелательным явлениям, как высокая текучесть персонала, нарушения трудовой дисциплины, неудовлетворительный социально-психологический климат, низкая производительность и качество труда, что в конце концов отрицательно отразится на конкурентоспособности предприятия.

Взаимосвязь эффективной мотивации работников и конкурентоспособности предприятия иллюстрирует рис. 19.1.

Мотивация работников зависит как от внешних факторов, которые побуждают к определенным результатам труда и работе в заданном режиме, так и от внутренних побудительных причин и личных устремлений. Если у работника отсутствует желание работать с максимальной отдачей, если он не настроен на профессиональный рост, достижение успеха и признание, то результативность труда будет низкая.

Любая деятельность человека определяется потребностями. *Потребность* — это ощущение недостатка в чем-либо, необходимость в чем-то, без чего невозможно поддержание жизнедеятельности, развитие личности или социальной группы. Неудовлетворенная потребность вызывает физиологический, психологический или социальный дискомфорт. Классификация потребностей приведена в табл. 19.1.

Потребности занимают главное место в мотивационном механизме работников. У разных людей доминируют разные потребности. Они могут меняться с течением времени; при удовлетворении одних потребностей возникают другие. Приоритет в потребностях зависит от воспитания человека, уровня его образования, компетентности, психологических характеристик, социального статуса, ценностных ориентиров, достижений и неудач на трудовом пути.



Рис. 19.1. Взаимосвязь эффективной мотивации работников и конкурентоспособности предприятия

Потребности зависят от возраста работника. В начале трудовой карьеры, особенно у амбициозных работников, преобладают потребности в конкуренции и достижениях. Представители старшего поколения отдают предпочтение стабильности и корпоративной культуре.

Если человек осознает содержание потребности и видит возможность ее удовлетворения при помощи определенных благ, у него возникает интерес к этим благам и к путям их получения. В этом случае потребности трансформируются в интересы.

Интерес — это форма проявления познавательной потребности личности, направленной на определенный предмет (блага).

Таблица 19.1

КЛАССИФИКАЦИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Классификационный признак	Виды потребностей
Природа возникновения	<i>Первичные</i> — физиологические, врожденные (потребности в пище, воде, воздухе, отдыхе и т. п.) <i>Вторичные</i> — психологические, осознанные с опытом (потребности в успехе, уважении и т. д.)
Субъект проявления	<i>Личные</i> — возникают и развиваются в процессе жизнедеятельности человека <i>Групповые</i> — возникают и развиваются в процессе функционирования группы <i>Общественные</i> — определяются необходимостью функционирования и развития общества

Классификационный признак	Виды потребностей
Количественная определенность и возможности удовлетворения	<i>Абсолютные</i> — имеют абстрактный характер, их нельзя удовлетворить существующими благами и услугами <i>Действительные</i> — имеют конкретный характер, направлены на конкретные блага и услуги, но не связаны с платежеспособностью потребителей <i>Платежеспособные</i> — определяются соответствующими возможностями потребителей
Степень удовлетворения	<i>Удовлетворенные</i> имеющимися благами и услугами. <i>Частично удовлетворенные</i> — удовлетворенные лишь частично, размер или набор благ не отвечает ожиданиям <i>Неудовлетворенные</i> существующими благами и услугами
Частота возникновения	<i>Разовые</i> — в случае их удовлетворения больше не актуализируются <i>Периодические</i> — возникают через более или менее продолжительные промежутки времени <i>Постоянные</i> — имеют постоянный характер, связаны с благами, без которых человек не может обойтись
Характер, причина возникновения	<i>Материальные</i> — стремление к определенному уровню благосостояния, обусловленному материальными стандартами жизни <i>Трудовые</i> — связанные с содержанием работы, условиями, режимом труда <i>Статусные</i> — стремление человека занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, приобрести авторитет и уважение в коллективе <i>Творческие</i> — стремление решать нестандартные задачи, участвовать в инновационных проектах <i>Социально-психологические</i> — стремление к хорошим отношениям с руководителями и коллегами, работать в атмосфере доверия и взаимопомощи <i>Духовные, культурные</i> — стремление пользоваться продуктами культуры, в частности духовной; зависят от воспитания, обычаев и традиций
Степень осознания	<i>Осознанные</i> — человек знает, чего ему не хватает <i>Неосознанные</i> — человек ощущает беспокойство, нехватку чего-то, но не знает, чего именно
Степень зависимости (эластичности) от разных факторов: возраста, пола, профессии и т. д.	<i>Независимые (неэластичные) от разных факторов</i> — присущи всем людям <i>Зависимые (эластичные)</i> — присущи отдельным представителям разных возрастных, гендерных, профессиональных и других групп
Приоритетность	<i>Доминирующие потребности</i> — основные, наиболее значимые и приоритетные. Характеризуют блага, которые непременно хочет получить работник. Это то, что больше всего ему нужно в жизни и трудовой деятельности. <i>Второстепенные потребности</i> — значимые, но не основные, не первоочередные. Характеризуют блага, которые работник желает получить, так как они ему нужны. Однако это желание не настолько сильное, как желание удовлетворения доминирующих потребностей <i>Потребности фонового уровня</i> — важные, но незначимые для работника. Характеризуют блага, в получении которых работник заинтересован, но может от них отказаться в пользу доминирующих и второстепенных потребностей

19.1. Мотивация работников: сущность, факторы и значение

Интересы являются причиной появления побудительных действий, мотивов.

Мотив — это осознанное внутреннее побуждение человека к деятельности, связанное с возможностью удовлетворения определенных потребностей.

Деятельность человека обычно побуждается несколькими мотивами одновременно. Один из них может быть основным, ведущим, остальные играют роль вспомогательных. Мотивы возникают, развиваются и формируются на основе потребностей. Вместе с тем они относительно самостоятельны, так как потребности однозначно не формируют совокупности мотивов, их силы и постоянства. При одинаковых потребностях у разных людей могут возникать неодинаковые мотивы.

Влияние мотивов на поведение и действия людей также неоднозначно. Одинаковые мотивы у разных людей могут служить причиной неодинаковых действий, и наоборот, идентичные действия могут быть вызваны разными мотивами.

Наряду с категориями «потребность», «интерес» и «мотив» в теории и практике мотивации работников используется термин «стимул».

Стимул — это внешний по отношению к человеку фактор, имеющий целевую направленность и побуждающий работника к действию.

И мотив, и стимул являются побуждением к действию. Тем не менее эти понятия не тождественны, между ними существуют отличия. В основе стимула лежат внешние факторы: материальные и нематериальные поощрения, приказы, распоряжения и прочие административные меры. Мотив также является побуждением к действию, но в его основе могут быть как стимулы (повышение должностного оклада, премии, доплаты и надбавки, повышение в должности и т. п.), так и личные причины (чувство долга, ответственность, стремление к самовыражению, укоры совести и т. д.). Стимул трансформируется в мотив только в том случае, если он осознан человеком, воспринят им.

Не все внешние факторы-стимулы могут повлиять на поведение работника. К некоторым из них он остается равнодушным, не реагируя на них, в связи с чем можно говорить о пороговых значениях стимулов.

Пороговое значение стимула — это тот его уровень (по содержанию, размеру, времени), который способен преодолеть безразличие работника и послужить причиной желательной реакции, в частности, соответствующего трудового поведения, результатов труда и др.

Классификация стимулов приведена в табл. 19.2.

Стимулирование — это целенаправленное воздействие на мотивацию человека посредством внешних стимулов для побуждения его к конкретным действиям. Стимулировать — значит давать толчок извне, побуждать к деятельности, ориентированной на достижение определенной цели. Стимулирование является одним из средств мотивации. При помощи стимулирования, с одной стороны, создаются благоприятные условия для удовлетворения потребностей работника, а с другой — обеспечивается трудовое поведение, необходимое для достижения определенных целей.

Мотивация является процессом, который происходит в сознании человека, побуждая его к определенному поведению, действиям, нацеливая на определенный результат.

Многогранность понятия «мотивация» проявляется во многих значениях и явлениях. Мотивацию следует рассматривать прежде всего как *состояние чело-*

века и как *процесс*, направленный на изменение этого состояния. В развернутом виде *мотивация* (в первом ее значении) — это характеристика психологического состояния человека, которое отражает потребности, интересы, установки в конкретный период времени и характеризует меру его трудовой активности. Такое состояние является следствием действия внутренних факторов (мотивов, ожиданий, ценностных установок и т. д.) и внешнего влияния (стимулов).

Таблица 19.2

КЛАССИФИКАЦИЯ СТИМУЛОВ

Классификационный признак	Виды стимулов
Направленность стимулов	<i>Поощрение</i> (материальные и нематериальные вознаграждения) <i>Принуждение (наказание)</i> (обязательность подчинения нормам и правилам трудового поведения, вероятность наказания, понижение в должности, риск увольнения и др.)
Содержание стимулов	<i>Материальные</i> — денежные (тарифные ставки, должностные оклады, премии, доплаты, надбавки, другие поощрительные и компенсационные выплаты) — неденежные (медицинское, пенсионное страхование, оплата обучения, путевок и др.) <i>Нематериальные</i> — социальные (участие в управлении, должностное продвижение и др.) — моральные (признание и уважение, благодарность, почетные звания и др.) — творческие (поручение сложных и ответственных заданий и др.) — социально-психологические (благоприятный микроклимат, атмосфера доверия и взаимопомощи и др.)
Способ влияния	<i>Прямые</i> (материальные и нематериальные блага, непосредственно направленные на активизацию человека ради получения необходимого результата) <i>Косвенные</i> (связанные с изменением условий труда и ресурсов: повышение квалификации, усовершенствование организационной структуры, делегирование полномочий, улучшение условий труда, режимов труда и отдыха и др.)
Повторяемость	<i>Разовые</i> <i>Временные</i> <i>Многokrатные</i> <i>Постоянные</i>
Сила влияния	<i>Слабые</i> (ниже порогового значения) <i>Средней силы</i> (отвечают пороговому значению) <i>Сильные</i> (превышают пороговое значение)

19.1. Мотивация работников: сущность, факторы и значение

Вместе с тем *мотивацию персонала* правомерно рассматривать (во втором ее значении) как процесс, который определяет динамику (развертывание) мотивационных установок и трудовой активности. Это процесс осознанного выбора личностью определенного типа поведения в соответствии с поставленной целью, которая побуждает ее к определенным действиям или бездействию. Имеются в виду как внутренние процессы изменения трудового поведения человека, так и внешние, которые побуждаются субъектами управления и направлены на активизацию поведения работников. В связи с этим *мотивация трудовой деятельности* является своеобразным *результатом согласования внутренних мотивов индивида и внешних стимулов трудовой деятельности*. Эти процессы взаимосвязаны и взаимообусловлены, а придание им одновекторного развития — одна из основных задач субъектов управления.

Мотивацию персонала можно рассматривать (в третьем ее значении) и как область профессиональной практической деятельности, предусматривающей разработку методов, средств воздействия на поведение человека в организации для достижения личных и корпоративных целей.

На трудовое поведение человека влияет множество мотивационных факторов, побуждающих к деятельности: внешних (на уровне государства, отрасли, региона, предприятия, коллектива) и внутренних — индивидуально-личностных характеристик человека, таких как потребности, интересы, ценности, ментальность.

Усиление мотивации к труду является одной из главных задач субъектов управления персоналом. Комплексное внешнее воздействие на работников для формирования у них устойчивой мотивации к труду можно определить как процесс мотивирования¹.

Внешние средства усиления мотивации работника не ограничиваются материальными стимулами, так как только ими одними сложно поддерживать высокую трудовую активность на протяжении длительного времени. Для поддержания мотивации на должном уровне должны быть созданы условия для высокопроизводительного труда, профессионального и должностного продвижения. Немаловажное значение имеют разработка объективной системы оценки работников, привлечение их к участию в управлении предприятием, формирование благоприятного социально-психологического климата, ощущение работниками причастности к организации, развитие корпоративной культуры. Однако перечисленные средства не будут как следует мотивировать работника без надлежащей системы материального стимулирования, конкурентного компенсационного пакета, справедливой оплаты труда, достойного ее уровня. Благоприятные условия труда могут положительно влиять на мотивацию работника только определенный период времени. Далее же отсутствие надлежащего материального вознаграждения будет способствовать снижению трудовой активности работника.

На большинстве предприятий ответственность за разработку эффективного мотивационного механизма возлагается на менеджеров по персоналу или специалистов службы персонала. В крупных компаниях в структуре службы персонала создаются специальные отделы, занимающиеся этими вопросами. На одних предприятиях сохранились традиционные отделы организации труда и заработной платы, на других их переименовали в отделы (службы, департаменты) компенсаций и льгот или мотивации персонала. Функции работников службы персонала заключаются в разработке общих методов, правил, процедур, документационном обеспечении, проведении мотивационного мониторинга, консультировании руководителей по вопросам эффективности различных методов мотивации, организации корпоративных мероприятий, конкурсов, информировании работников предприятия об условиях оплаты труда, должностном продвижении и т. д.

Работников мотивируют их руководители, принимающие решения по повышению тарифных ставок и должностных окладов, выплате премий, других компенсаций, должностному продвижению, зачислению в кадровый резерв, делегированию полномочий, привлечению к постановке целей и принятию решений, присвоению почетных званий и др. Поэтому ответственность за обеспечение эффективной системы мотивации работников возлагается на руководителей.

¹ Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 4. — С. 34.

19.2. Соотношение мотивированности и компетентности работников

В управлении персоналом очень важно обеспечивать соответствие *мотивированности и компетентности работников*. В зависимости от состояния такого соответствия выделяют четыре категории работников (рис. 19.2).



Рис. 19.2. Категории работников в зависимости от соответствия уровней мотивированности и компетентности

Рекомендации по принятию управленческих решений на основе соответствия уровней мотивированности и компетентности работника представлены в табл. 19.3.

Первая группа — мотивированные работники с высоким уровнем компетентности — очень ценны для предприятия. Все усилия руководства и сотрудников службы персонала должны быть направлены на закрепление их в организации. Для этого необходимо внедрять эффективные системы мотивации с учетом потребностей и ожиданий работников, инвестировать средства в их профессиональный рост и оказывать содействие карьерному продвижению.

Ко *второй группе* относятся мотивированные работники с низким уровнем компетентности. У таких людей прежде всего следует выявить недостаточные компетенции. Если у работника по результатам оценки установлен низкий уровень знаний и навыков, то его целесообразно направить на дополнительное обучение. Если работник не отвечает требованиям должности по индивидуально-личностным характеристикам и способностям, причем несоответствие является существенным (например, низкий уровень аналитических или организаторских способностей), то такому работнику следует предложить другую должность.

В *третью группу* входят немотивированные работники с высоким уровнем компетенций. Что касается этой группы работников, то нужно выяснить их актуальные потребности и ожидания. Если у предприятия есть возможности, то рекомендуется удовлетворить потребности работников, если же таких возможностей нет (нехватка финансовых ресурсов, отсутствие возможностей для карьерного роста и т. п.), то придется прекратить трудовые отношения с такими работниками.

Таблица 19.3

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ
СООТВЕТСТВИЯ УРОВНЯ МОТИВИРОВАННОСТИ И КОМПЕТЕНТНОСТИ РАБОТНИКА**

Соответствия мотивированности и компетентности	Рекомендации
1. Высокий уровень мотивированности — высокий уровень компетентности	Совершенствование мотивационной политики Ускоренное профессиональное развитие и должностное продвижение
2. Высокий уровень мотивированности — недостаточный уровень компетентности	Диагностика <pre> graph TD A[Диагностика] --> B[Недостаточный уровень знаний и навыков] A --> C[Несоответствие индивидуальных характеристик и способностей] B --> D[Дополнительное обучение] D --> E[Значительное несоответствие] E --> F[Ротация или перевод на другую работу] C --> G[Незначительное несоответствие] G --> H[Специальные тренинги, индивидуально-личностное развитие] </pre>
3. Низкий уровень мотивированности — высокий уровень компетентности	Анализ потребностей и мотивов <pre> graph TD A[Анализ потребностей и мотивов] --> B[Имеются возможности для удовлетворения] A --> C[Отсутствуют условия для удовлетворения] B --> D[Внедрение индивидуальной системы мотивации] C --> E[Увольнение] </pre>
4. Низкий уровень мотивированности — недостаточный уровень компетентности	Увольнение, поскольку для других вариантов необходимы значительные затраты

К *четвертой группе* относятся некомпетентные работники с низким уровнем мотивации. Рекомендуется сразу прекращать трудовые отношения с такими людьми, так как реализация иного управленческого решения потребует существенных затрат и не даст нужного результата.

19.3. Компенсационный пакет: понятие, структура, требования к формированию

Разработка компенсационного пакета является одной из актуальных задач в управлении персоналом.

Компенсационный пакет — это совокупность всех (материальных и нематериальных) выплат, вознаграждений, благ и услуг, которые работодатель предоставляет работнику за использование его рабочей силы (компетенций) согласно нормам действующего законодательства, положениям корпоративной политики, условиям коллективного и трудового договоров.

Механизм определения вознаграждений должен согласовывать материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия. Вознаграждения, которые относятся к компенсационному пакету, должны ориентировать работника на получение необходимых результатов, стимулировать трудовое поведение в направлении достижения стратегических целей и задач.

Компенсационная политика предприятия должна обеспечивать единые правила начисления и выплаты вознаграждений всем работникам, создавать у них ощущение справедливости. Вознаграждение должно зависеть от сложности работы, ответственности, ценности должности для предприятия, индивидуальных и коллективных результатов труда, компетенций работников, стажа их работы на предприятии, трудовой активности и других важных факторов.

При проектировании различных составляющих компенсационного пакета нужно также учитывать потребности, интересы и ожидания работников. Потребности и интересы индивидуальны, зависят от возраста, опыта, уровня квалификации, компетентности работников, структуры их личного дохода и доходов других членов семьи. Поэтому важно не только гарантировать единые правила начисления и выплаты вознаграждений, но и обеспечивать гибкость и дифференцированность выплаты составляющих компенсационного пакета исходя из потребностей и интересов работников.

Компенсационная политика должна быть конкурентной, содействовать привлечению и удержанию компетентных работников. При формировании компенсационного пакета необходимо ориентироваться не только на внутренние потребности предприятия, но и на внешние факторы, прежде всего на величину заработной платы, выплат и поощрений, предлагаемых другими работодателями представителям разных профессиональных групп. Несоответствие размера вознаграждения рыночным значениям, в первую очередь его занижение, является распространенной причиной недовольства работников политикой оплаты труда, высокой текучести, неуккомплектованности персонала, увеличения нагрузки на работников.

В случае если предприятие не может выплачивать работникам заработную плату, какую предлагают конкуренты, руководство должно использовать нематериальные вознаграждения, которые могут быть не менее привлекательны для большинства работников. Руководителям нужно использовать методы мотивации, направленные на удовлетворение потребностей безопасности и защищенности, принадлежности и причастности, уважения и самоутверждения. К таким методам относятся: гарантия стабильной занятости, создание благоприятного социально-психологического климата, атмосферы взаимопомощи, развитие ко-

19.3. Компенсационный пакет: понятие, структура, требования к формированию

мандной работы, уважение и признание результатов работы каждого члена команды, привлечение к процессам принятия решений, общего обсуждения стратегии развития предприятия, обучение на рабочем месте для повышения профессиональной компетентности работников.

Компенсационная политика должна способствовать развитию корпоративной культуры предприятия. Если на предприятии ценится корпоративность, командный дух, то в компенсационный пакет следует включать вознаграждения за результаты, достижение которых будет содействовать развитию командной работы. К таким вознаграждениям относятся коллективные формы оплаты труда, премирование по результатам работы предприятия и подразделения, выплаты по программам участия в прибыли и т. п.

При разработке компенсационной политики нужно учитывать требования трудового законодательства. Нарушение законодательства делает политику оплаты труда непрозрачной, формирует ощущение несправедливости, снижает лояльность и мотивацию работников, провоцирует конфликтность, отрицательно сказывается на конкурентности компенсационной политики. Это приводит к увеличению увольнений работников и препятствует привлечению компетентных кандидатов на вакантные должности.

Подчеркнем, что любые нововведения в компенсационной политике не должны ухудшать материальное состояние работников. С одной стороны, собственник не имеет права в одностороннем порядке принимать решения по вопросам оплаты труда, которые ухудшают условия, предусмотренные законодательством, соглашениями, коллективными договорами (ст. 97 КЗоТ Украины). С другой стороны, такие нововведения будут снижать лояльность и мотивацию работников.

Прежде чем вводить на предприятии какие-либо новые вознаграждения, руководство обязано провести тщательные расчеты, обосновав их социально-экономическую целесообразность.

Структура и размер компенсационного пакета на предприятиях существенно отличаются в зависимости от финансовых возможностей, специфики должности, конъюнктуры рынка труда, трудового законодательства и др. На рис. 19.3 приведена современная структура компенсационного пакета.

Ведущее место в компенсационном пакете и, соответственно, в мотивационном механизме наемных работников занимает заработная плата, так как она является основным источником их доходов и основой материального благосостояния членов их семей.

Основная заработная плата — вознаграждение за выполненную работу согласно установленным трудовым нормам и должностным обязанностям. Она может иметь форму тарифной ставки, сдельной расценки, должностного оклада, гонорара, процентной или комиссионной выплаты.

Тарифная ставка и должностной оклад работника зависят от разряда, квалификационной категории, ранга должности или грейда.

Гонорары штатным работникам редакций газет, журналов, других средств массовой информации начисляются по ставкам (расценкам) авторского (постановочного) вознаграждения.

Процентные и комиссионные начисления зависят от объема доходов (выручки), полученных от реализации продукции (работ, услуг).

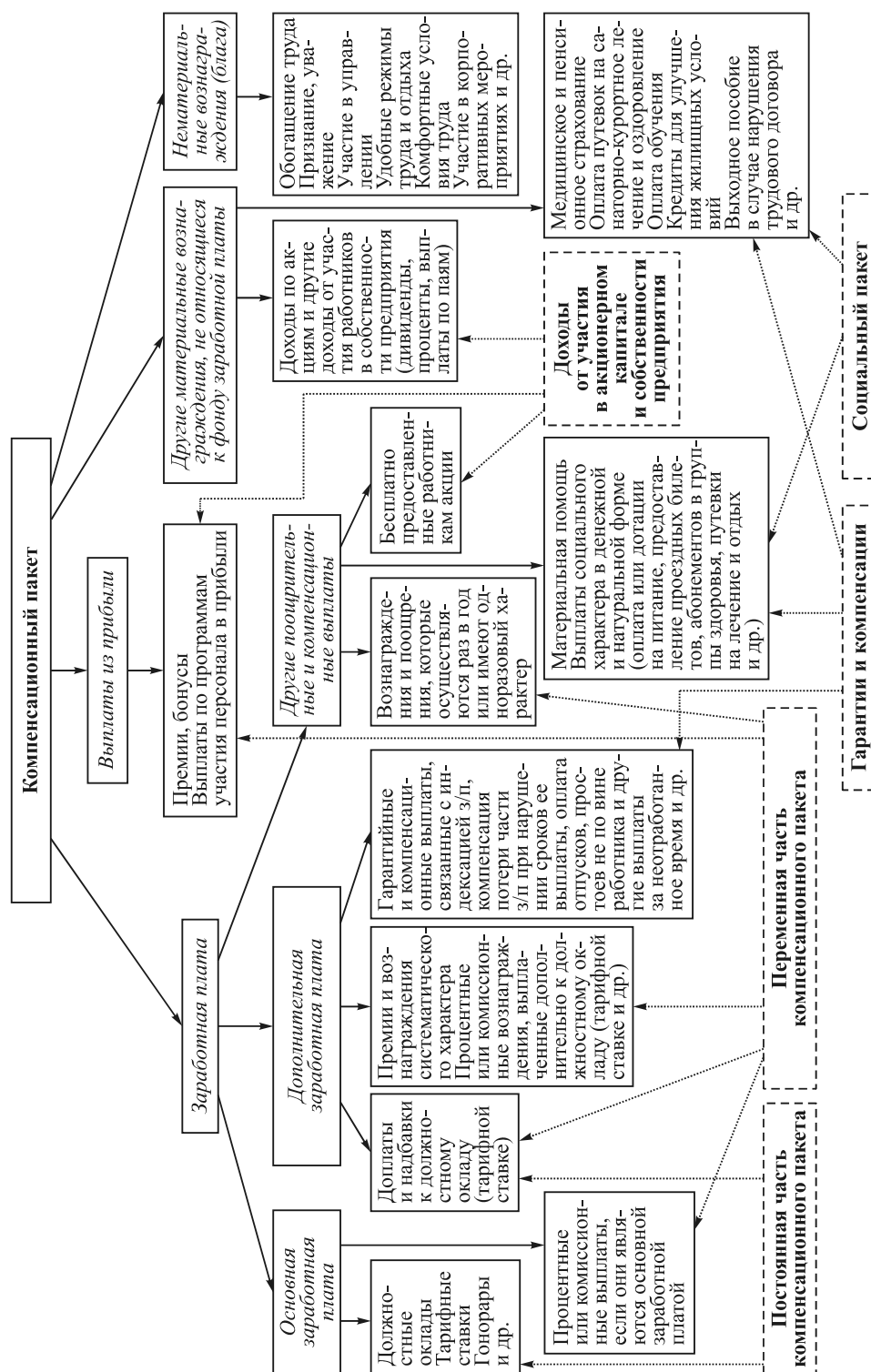


Рис. 19.3. Структура компенсационного пакета

19.3. Компенсационный пакет: понятие, структура, требования к формированию

Основная заработная плата остается неизменной на протяжении длительного времени и не зависит от текущих результатов работы работника или коллектива¹.

Дополнительная заработная плата включает премии и вознаграждения, имеющие систематический характер, доплаты и надбавки к должностному окладу (тарифной ставке), процентные или комиссионные вознаграждения, выплаченные дополнительно к должностному окладу (тарифной ставке), гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством, и прочие выплаты.

Премия является дополнительной формой вознаграждения, которое выплачивается работнику в случае достижения предприятием или подразделением определенных результатов, а также с учетом индивидуального вклада работника в коллективные достижения.

Надбавки и доплаты используются для учета индивидуальных особенностей работников и компенсации за неблагоприятные условия труда. Надбавки и доплаты устанавливаются в процентах к должностному окладу (тарифной ставке).

Организационно-экономический механизм определения основной и дополнительной заработной платы подробно изложен в учебнике «Экономика труда и социально-трудовые отношения»².

К другим поощрительным и компенсационным выплатам относятся: вознаграждения и поощрения, которые осуществляются раз в год или имеют одноразовый характер; материальная помощь, имеющая систематический характер и предоставляемая всем или большинству работников; выплаты социального характера (оплата или дотации на питание, предоставление проездных билетов и др.).

Среди одноразовых премий и вознаграждений выделяются следующие:

- вознаграждения (премии) по итогам работы за год;
- ежегодные вознаграждения за выслугу лет (стаж работы);
- премии за содействие изобретательству и рационализаторству, за создание, освоение и внедрение новой техники и технологии;
- премии за выполнение важных и особо важных заданий;
- премии за введение в действие в срок или досрочно производственных мощностей, строительных объектов, за своевременную поставку продукции на экспорт;
- одноразовые поощрения, не связанные с конкретными результатами работы (например, к юбилейным и памятным датам).

Важное место в мотивационном механизме занимает социальный пакет (см. рис. 19.3). Часть выплат и поощрений, формирующих *социальный пакет*, принадлежит к фонду оплаты труда: материальная помощь, имеющая систематический характер и предоставляемая всем или большинству работников (на оздоровление, в связи с экологической ситуацией), оплата или

¹ Кроме основной заработной платы работников-сдельщиков и процентных или комиссионных начислений, если они являются основной заработной платой.

² Экономика праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 538—576.

дотации на питание, оплата за содержание детей работников в дошкольных учреждениях, путевок на лечение, отдых и экскурсии, проездных билетов, абонементов в группы здоровья, подписки на газеты и журналы.

Кроме перечисленных выплат социальный пакет включает и *другие материальные вознаграждения, которые не принадлежат к фонду оплаты труда*. Такими вознаграждениями являются: медицинское и пенсионное страхование, оплата путевок на санаторно-курортное лечение и оздоровление за счет средств фонда государственного социального страхования; оплата обучения, ссуды, выданные работникам для улучшения жилищных условий, оплата услуг по лечению работников; материальная помощь разового характера, которая предоставляется работникам в связи с семейными обстоятельствами, на оплату лечения, оздоровление детей; выходное пособие в случае прекращения трудового договора и др.

Важной составляющей компенсационного пакета являются гарантии и компенсации.

Гарантии обеспечивают реализацию прав работников в сфере социально-трудовых отношений. Гарантии могут иметь нематериальный и материальный характер. Примерами нематериальных гарантий являются сохранение рабочего места, должности, предоставление другой работы. Материальные гарантии — это сохранение средней заработной платы на период ежегодного отпуска, отпуска в связи с обучением, служебной командировки, пребывания в медицинском учреждении на обследовании.

Работникам предоставляются гарантии в случае:

- избрания на выборную должность;
- выполнения государственных или общественных обязанностей;
- переезда на работу в другую местность;
- изготовления бракованной продукции не по вине работника;
- служебной командировки;
- совмещения работы с обучением;
- направления на обучение;
- направления на обследование в медицинское учреждение и др.

Законодательство также устанавливает гарантии для отдельных категорий работников: женщин, инвалидов, несовершеннолетних лиц и т. п.

Компенсационные выплаты направлены на возмещение работнику затрат, связанных с выполнением трудовых функций. Примером таких компенсаций могут быть выплаты в связи со служебными командировками, при переезде на работу в другую местность, в случае вынужденного прекращения работы не по вине работника, за износ принадлежащих работнику инструментов в результате использования их в трудовой деятельности и т. д. Работнику одновременно могут предоставляться и гарантии, и компенсации.

Разработка компенсационного пакета предприятия не является изолированным процессом, так как она связана со стратегическим планированием и оценкой персонала. Прежде чем разрабатывать или вносить изменения в компенсационный пакет, необходимо провести предварительную работу по диагностике (мониторингу) целесообразности введения тех или иных выплат.

19.4. Формирование социального пакета на предприятии

Отсутствие или минимум социальных гарантий для наемных работников — одна из основных причин слабой мотивации и повышенной текучести персонала. Поэтому важной задачей при проектировании компенсационного пакета является формирование его социальной составляющей.

Социальные выплаты и поощрения — это вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда. К ним относятся: медицинское и пенсионное страхование; оплата или дотации на питание; оплата обучения, путевок на санаторно-курортное лечение и оздоровление; компенсация транспортных затрат; выходное пособие в случае прекращения трудового договора и прочие социальные выплаты, предусмотренные законодательством и установленные работодателем самостоятельно.

При предоставлении работникам социальных выплат и поощрений работодатель стремится достичь следующих целей:

- сформировать положительный имидж и бренд работодателя;
- привлечь и закрепить компетентных работников;
- стимулировать улучшение результатов труда;
- улучшить качество трудовой жизни;
- повысить качественные параметры человеческого капитала;
- укрепить лояльность работников к организации, снизить текучесть;
- оптимизировать затраты на социальное обеспечение работников, получить налоговые льготы, уменьшить непредусмотренные финансовые затраты;
- улучшить социально-психологический климат, уменьшить число конфликтов, судебных исков и т. д.

Основная тенденция в развитии политики трудовых доходов крупнейших компаний состоит в увеличении доли социальных выплат в компенсационных пакетах. Конкурентная социальная политика указывает на то, что руководство не только стремится к максимизации прибыли, но и придает важное значение социальному обеспечению наемных работников, созданию достойных условий труда, сохранению человеческого капитала.

Решение социальных проблем, безусловно, требует немалых материальных, финансовых ресурсов, получение которых возможно при наличии положительных экономических результатов. Вместе с тем достижение высоких экономических результатов невозможно без социального развития. Как свидетельствует опыт, именно социально ответственные предприятия достигают успеха и высокого уровня конкурентоспособности на рынке. Работодатели должны стремиться к достижению компромисса между законным правом на получение прибыли и целесообразностью удовлетворения социальных потребностей работников.

Существует несколько подходов к формированию социального пакета на предприятии.

Подход I. Установление одинакового набора социальных выплат и поощрений всем работникам предприятия. Такой подход приемлем для малых предприятий сферы услуг, где все функции по управлению персоналом выполняют первые руководители. Основные усилия сосредоточены на выживании в условиях высокой конкурентной борьбы, получении максимального результата в краткосрочном периоде. В управлении персоналом внимание акцентируется на работе в команде,

создании атмосферы доверия и взаимопомощи. На таких предприятиях следует подчеркивать равноправие всех членов команды, поэтому нецелесообразно выделять статус отдельных должностных лиц. Наоборот, всем работникам предприятия нужно предоставлять одинаковые социальные поощрения, такие как, например, оплата транспортных затрат, медицинское страхование и т. д.

Однако такая практика неэффективна для средних и особенно крупных предприятий. Более того, «уравниловка» в социальных выплатах может снижать конкурентоспособность предприятия. С одной стороны, увеличение набора социальных выплат для всех работников потребует значительных финансовых ресурсов, что отрицательно скажется на финансовой устойчивости предприятия. С другой стороны, экономия на социальном пакете отрицательно повлияет на имидж работодателя на рынке, не будет содействовать привлечению и удержанию компетентных людей (в первую очередь руководителей высшего звена управления), снизит лояльность и мотивацию работников.

Подход II. Установление социальных выплат и поощрений согласно иерархической структуре предприятия. Этот подход рекомендуется использовать на крупных предприятиях, так как дифференциация социальных выплат будет подчеркивать статус, заслуги и достижения высших должностных лиц, усиливать их мотивацию и лояльность, а следовательно, закреплять на предприятии. Это также будет способствовать повышению мотивации руководителей среднего и низового звеньев управления, профессионалов и специалистов. Для этого на предприятии должен быть разработан эффективный порядок должностного продвижения и должны предоставляться равные возможности для повышения в должности работников в зависимости от их компетенций, трудовых результатов и стажа работы (табл. 19.4).

Пример

Таблица 19.4

УСТАНОВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ВЫПЛАТ В СООТВЕТСТВИИ С ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
Категория персонала	Выплаты
Руководители высшего уровня	— медицинское страхование — предоставление автомобиля в пользование — страхование личного автомобиля — оплата мобильной связи — дополнительный оплачиваемый отпуск — оплата обучения — оплата санаторной путевки раз в год — кредиты на приобретение жилья и автомобиля
Руководители среднего уровня	— оплата питания (бесплатные обеды) — компенсация транспортных затрат — оплата оздоровительных мероприятий (посещение бассейна) — медицинское страхование — оплата обучения — частичная оплата санаторной путевки раз в год — кредиты на приобретение жилья и автомобиля после 5 лет работы в организации
Руководители низового уровня, профессионалы и специалисты	— оплата питания (бесплатные обеды) — компенсация транспортных затрат — оплата оздоровительных мероприятий (посещение бассейна) — оплата обучения — частичная оплата санаторной путевки раз в год

III подход. Установление социальных выплат и поощрений в соответствии с грейдами (квалификационными группами по оплате труда). При таком подходе чем выше грейд, к которому принадлежат должность или рабочее место, тем больший набор выплат и поощрений предлагается. Этот подход актуален для средних предприятий, особенно если ограничены возможности для карьерного роста работников. Работникам, достигшим высоких результатов, предоставляется набор выплат и поощрений, установленный для высших грейдов (табл. 19.5).

Пример

Таблица 19.5

УСТАНОВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ВЫПЛАТ РАБОТНИКАМ В СООТВЕТСТВИИ С ГРЕЙДАМИ

Грейды	Выплаты
13—14	<i>Пакет 4</i> — предоставление опционов — предоставление автомобиля в пользование — медицинское страхование — оплата мобильной связи — оплата санаторной путевки раз в год
9—12	<i>Пакет 3</i> — медицинское страхование — оплата мобильной связи — частичная оплата санаторной путевки раз в год
5—8	<i>Пакет 2</i> — медицинское страхование — компенсация транспортных затрат — частичная оплата санаторной путевки раз в год
1—4	<i>Пакет 1</i> — медицинское страхование — компенсация транспортных затрат

Подход IV. Формирование социальных выплат и поощрений по принципу «кафетерия». В соответствии с этим подходом составляются 2-3 пакета (набора) социальных выплат на одинаковую сумму, но с разным наполнением. Работникам предоставляется на выбор тот состав пакета, который отвечает их потребностям и интересам. Этот подход к формированию социального пакета можно объединять со вторым или третьим (табл. 19.6).

Пример

Таблица 19.6

УСТАНОВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ВЫПЛАТ ПО ПРИНЦИПУ «КАФЕТЕРИЯ»

Набор 1	Набор 2	Набор 3
Компенсация транспортных затрат	Оплата бензина на определенную сумму	Медицинское страхование
Оплата мобильной связи	Страхование личного автомобиля	Оплата занятий в спортивном клубе
Оплата питания (бесплатные обеды)	Частичная оплата путевки раз в год	Частичная оплата путевки раз в год

Подход V. Формирование социальных выплат и поощрений по принципу «шведского стола». Согласно этому подходу работникам предоставляется право на определенную сумму денег или баллов выбрать выплаты и поощрения из предложенного перечня. Каждое поощрение имеет денежный эквивалент или оценено в баллах. Для работников разных категорий или грейдов может устанавливаться разная сумма.

Пример

В украинской компании «Киевстар» внедрены стандартные и индивидуальные социальные пакеты. Все штатные работники компании получают стандартный социальный пакет, который включает в себя медицинское страхование, пенсионное накопительное страхование, страхование от несчастного случая, оплату мобильной связи для работников и членов их семей. Отдельные специалисты получают кроме стандартного индивидуального социального пакета. В этом случае работник имеет право самостоятельно выбрать выплаты и поощрения в рамках выделенной компанией суммы¹.

Подход VI. Монетаризация (денежная компенсация). При этом подходе отдельные затраты работников компенсируются деньгами, например, затраты на питание или на мобильную связь. Работники могут их использовать на собственное усмотрение. Многие отдают предпочтение именно такому варианту, однако специалисты по управлению персоналом рекомендуют с осторожностью применять этот подход, поскольку денежные выплаты не будут мотивировать так же, как социальные блага.

Важное место в социальном пакете занимают *программы социального страхования персонала*. На практике получили распространение следующие программы:

- медицинского страхования;
- страхования жизни или от несчастного случая;
- страхования имущества;
- негосударственного пенсионного страхования.

Добровольное медицинское страхование привлекательно для большинства работников. Программы добровольного медицинского страхования экономически выгодны для работодателя, поскольку позволяют уменьшить потери, связанные с общими и профессиональными заболеваниями работников.

Договор медицинского страхования является соглашением между работодателем и страховой организацией, согласно которому последняя обязуется финансировать и предоставлять работникам медицинские услуги определенного объема и качества. Программами страхования могут быть предусмотрены следующие основные виды услуг:

- предоставление скорой медицинской помощи;
- госпитализация в лечебное учреждение для получения хирургического, консервативного или симптоматического лечения;
- амбулаторно-поликлиническая и консультационно-диагностическая помощь;
- предоставление стоматологических услуг и т. п.

¹ *Іваненко С. Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній / С. Іваненко // Консалтинг в Україні. — 2008. — № 1-2 (42-43). — С. 63.*

Программы медицинского страхования могут предусматривать предоставление медпомощи в лечебных учреждениях разного класса («люкс», «комфорт», «стандарт») и разный уровень компенсации затрат на лечение. Застрахованные работники могут быть прикреплены одновременно к нескольким поликлиникам. Лимит ответственности страховой компании может быть неограниченным.

Затраты на корпоративное медицинское страхование меньше, чем на индивидуальное, так как страховые компании предоставляют скидки при условии охвата программами страхования большего числа работников.

Основные критерии выбора работодателем страховой компании:

- перечень услуг, предоставляемых в рамках корпоративных программ;
- качество страховых услуг;
- стоимость страховых взносов;
- имидж страховой компании.

О репутации страховой компании узнают из материалов, размещенных в СМИ, Интернете, а также от партнеров, руководителей предприятий, которые имеют опыт сотрудничества со страховыми компаниями. Перечень предприятий, являющихся клиентами определенной страховой компании, можно найти на ее корпоративном сайте.

Привлекательным предложением для работников является включение в компенсационный пакет *страхования жизни* или *страхования от несчастного случая*. По этим программам работники или члены их семей получают гарантированные денежные компенсации в случае смерти работника, инвалидности, травмы, временной или полной потери трудоспособности, критических заболеваний (онкология, инсульт и т. п.), необходимости госпитализации и хирургического вмешательства.

Ошибочной является позиция работодателей, которые считают страхование от несчастных случаев слишком обременительной статьёй затрат и отдают предпочтение разовому предоставлению материальной помощи пострадавшим. Однако стоимость полисов не так высока, поэтому для избежания существенных затрат в экстренных ситуациях работодателям более выгодно заручиться гарантированной компенсацией страховой компании.

Программы страхования разрабатываются с учетом специфики бизнеса предприятия. Один из вариантов — использование классической программы страхования от несчастного случая. По такой программе средства выплачиваются в случае смерти, инвалидности или травмы. Этот вариант выгоден для молодых коллективов, в которых невысока степень риска несчастных случаев. Другой вариант — страхование на случай критических заболеваний (онкология, инфаркт, инсульт, почечная недостаточность, потребность в трансплантации органов и т. д.). Эта программа может дополнять добровольное медицинское страхование, по которому страховое покрытие не предусматривает подобные заболевания. По условиям страховых договоров работодатель также может получить выплаты в случае потери ценного работника.

Для особенно ценных работников, которые являются «золотым фондом» предприятия, работодатели используют *долгосрочные накопительные программы страхования*. По таким программам между работодателем, работником и страховой компанией заключается трехстороннее соглашение. Работодатель с определенной периодичностью делает страховые взносы. Работник получит выплату,

если выполнит условия работодателя, например, отработает на предприятии десять лет. Если же он не выполнит этих условий (не доработает до конца срока), то не получит денежного вознаграждения. В таком случае все накопленные средства возвращаются работодателю. Такие программы эффективны для удержания компетентных работников, поэтому их часто называют «золотыми наручниками».

Компенсационные пакеты руководителей высшего звена управления в зарубежной практике часто включают *программу «золотой парашют»*. Ее используют, чтобы защитить материальные интересы высших должностных лиц при увольнении или понижении в должности вследствие поглощения компаний. Наличие такой программы делает процедуру поглощения дорогой и непривлекательной. «Золотые парашюты» могут применяться для разного количества должностных лиц (от двух до двадцати), что зависит от специфики и размера компании. С должностными лицами заключаются специальные контракты. Условия контрактов неодинаковы, но можно выделить типичные гарантии, которые предоставляют руководителям:

- базовый оклад выплачивается единовременно или частями после увольнения в течение 1–5 лет;
- сохраняются все виды поощрений, которые выплачивались до увольнения или понижения в должности;
- сохраняются опционы на акции и др.

19.5. Программы участия персонала в прибыли и акционерном капитале

Немаловажной составляющей компенсационного пакета работников являются выплаты, связанные с участием в прибыли предприятия и в акционерном капитале.

Программы участия персонала в прибыли предприятия направлены на стимулирование работников к улучшению результатов деятельности, в частности, важнейших экономических показателей. В случае достижения (улучшения) соответствующих показателей работники получают дополнительные вознаграждения, которые выплачиваются из прибыли.

В большинстве программ право на участие в прибыли имеют все работники, кроме первых руководителей. Для участия в прибыли работнику надо отработать на предприятии полный календарный год.

Известны три схемы (программы) по определению части прибыли для распределения между работниками предприятия: Скенлона, Ракера и Импрошеар.

Программа Скенлона основана на распределении между работниками и собственниками предприятия экономии затрат на оплату труда, полученной благодаря повышению производительности труда.

Процедура определения части прибыли для распределения между работниками фирмы предполагает следующие действия:

— рассчитывается доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции;

— если эта доля меньше запланированной, то экономия определяется как разница между рассчитанным по исходному нормативу фондом заработной платы и фактическими затратами на оплату труда;

— полученная экономия распределяется в соотношении 1 : 3 между собственником и работниками: 25 % остается у собственника предприятия, 75 % предназначены для распределения между работниками;

— из суммы, подлежащей распределению между работниками, 20 % направляется в резервный фонд, а остальное распределяется между работниками.

Программа Скенлона эффективна, если работники принимают активное участие в управлении, особенно в поисках путей повышения производительности труда.

Программа Ракера направлена на стимулирование работников к увеличению условно чистой продукции в расчете на единицу заработной платы. Условно чистая продукция определяется как доход от реализации продукции за минусом затрат на сырье, процентов за кредиты и других выплат внешним организациям.

Программа Импрошеар предусматривает стимулирование работников к экономии рабочего времени (в человеко-часах), которое используется на выпуск заданного объема продукции. Схема отличается от других тем, что результаты повышения производительности измеряются не в денежных единицах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). В соответствии с этой программой определяется базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции. Для этого общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на число единиц выработанной продукции. Затем фактические трудовые затраты на единицу продукции сопоставляются с базовым нормативом. Если фактическое число человеко-часов меньше базового норматива, то работникам выплачивается соответствующая премия. Особенность этой программы заключается в том, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. При любых существенных инновациях базовые нормативы подлежат пересмотру.

Кроме рассмотренных программ используются и другие подходы к определению части прибыли для распределения между работниками предприятия. Один из таких подходов — определение части прибыли работодателем на собственное усмотрение с учетом финансовых возможностей предприятия. Такой подход позволяет контролировать размер выплат, однако, нивелирует мотивационный эффект от привлечения работников к участию в управлении предприятием. Другой подход — установление порогового (минимального) значения прибыли. В случае получения прибыли ниже порогового значения премии из нее работникам не выплачиваются.

После определения части прибыли выбирается способ распределения ее между работниками:

- пропорционально размеру заработной платы (среднемесячной за год);
- пропорционально размеру заработной платы и стажу работы на предприятии;
- пропорционально размеру заработной платы с учетом индивидуальных результатов труда (или трудового вклада в коллективные результаты работы);
- фиксированная выплата в одинаковом размере всем работникам независимо от размера заработной платы, стажа работы на предприятии и индивидуальных результатов труда.

Программы участия персонала в акционерном капитале разрабатываются для повышения заинтересованности руководителей в увеличении стоимости ак-

ционерного капитала и закреплении их на предприятии. На украинских предприятиях эта практика пока не нашла распространения. В западных компаниях долгосрочные выплаты (Long Term Incentive Plan — планы долгосрочной мотивации) составляют существенную часть всех выплат руководителей высшего уровня. Традиционно в таких программах участвует высшее руководство организаций. В последнее время на Западе подобные программы начали использовать для мотивации и других компетентных и ценных работников, занимающих ключевые должности в компании.

Из распространенных программ долгосрочной мотивации работников назовем следующие:

- фантомные акции и фантомный опцион (Stock Appreciation Rights) — программа, согласно которой работник в конце заранее установленного срока получает не акции, а денежную сумму, эквивалентную разнице между будущей и настоящей стоимостями акций. Фантомные акции и фантомный опцион используются, если собственники предприятия не готовы выделить часть акций для выдачи работникам.

- опцион на выкуп акций (Stock Option) — программа, в соответствии с которой руководитель получает право выкупить по фиксированной цене акции предприятия через несколько лет. Поскольку цена фиксирована, то руководитель заинтересован в том, чтобы максимально увеличить рыночную цену акций в течение соответствующего периода;

- ограниченный опцион (Restricted Stock) — программа, согласно которой руководитель имеет право бесплатно получить определенный пакет акций при условии работы на предприятии в течение определенного периода времени;

- дисконтная программа покупки акций по цене ниже рыночной (Employee Stock Purchase Plan);

- грант на бесплатное получение акций (Stock Grant) при условии достижения установленных финансовых показателей после окончания соответствующего периода. Руководитель получает оговоренное число акций при достижении определенных целей. Желание повысить стоимость пакета акций мотивирует руководителя к повышению стоимости бизнеса.

Большинство программ участия персонала в акционерном капитале требует заключения соответствующих договоров между собственником предприятия и работниками. Примером такого договора является опционный контракт. *Опцион* — это стандартный документ, удостоверяющий право купить (продать) ценные бумаги на определенных условиях в будущем, с фиксацией цены на время заключения такого опциона или на время такого приобретения по решению сторон контракта. Собственник предприятия обязан продать ценные бумаги на условиях заключенного опционного контракта. Покупатель опциона имеет право отказаться в любой момент от приобретения этих ценных бумаг.

Доходы от участия персонала в акционерном капитале не ограничиваются указанными выплатами. В случае если работники предприятия получают акции и становятся акционерами предприятия, им выплачиваются дивиденды.

Дивиденды — это денежные выплаты из прибыли акционерного общества, распределяемой между акционерами согласно числу, видам акций и доле, которой они владеют. Дивиденды по акциям выплачиваются один раз в год по итогам календарного года за счет прибыли, остающейся после уплаты ус-

тановленных законодательством налогов, других платежей в бюджет и процентов по банковским кредитам. Решение о том, какую часть прибыли направить на выплату дивидендов, принимается общим собранием акционеров. Величина дивидендов, сроки, способ и порядок выплаты определяются уставом общества.

В западных компаниях значительную долю компенсационных пакетов руководителей высшего уровня управления составляют долгосрочные выплаты, размер которых зависит от стоимости капитала компании (цены акций) и достижения долгосрочных целей. Чем выше уровень руководства, тем меньше удельный вес основной заработной платы в компенсационном пакете, но в то же время увеличивается доля премий, бонусов и выплат от участия в акционерном капитале предприятия.

В США компенсационный пакет генерального директора в среднем имеет следующую структуру: 18 % — основная заработная плата, 22 % — вознаграждения по результатам работы за год, 60 % — выплаты от участия в акционерном капитале предприятия и бонусы за достижение долгосрочных целей¹.

19.6. Нематериальная мотивация работников

Доминирующим интересом человека изначально было удовлетворение материальных потребностей. Со временем человек научился работать так, чтобы удовлетворять разнообразные потребности, а не только материального характера.

Материальная мотивация, бесспорно, играет немаловажную роль в повышении трудовой активности персонала и закреплении компетентных работников на предприятии. Тем не менее материальные факторы не всегда являются главными стимулами обеспечения высокой трудовой отдачи и достижения необходимых результатов, ведь человек, наряду с материальными, стремится обеспечивать различные социальные, культурные и духовные потребности.

Пример

В результате исследования, проведенного сотрудником агентства «Шведские экономические и финансовые консультанты по международному развитию» К. Ферлингом, было установлено, что для шведских работников первостепенное значение имеют командный дух, дружба, партнерство и коллектив. На втором месте — интересная работа, на третьем — самостоятельный характер работы и ответственность за результат. Размер заработной платы находится на седьмом месте. Основными мотивами руководителей высшего звена управления являются возможность личного развития, команда, которой они руководят, наличие условий для достижения поставленных целей. Важное значение имеет также одобрение советом директоров результатов их работы².

¹ Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI : Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 114—115.

² Іваненко С. Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній / С. Іваненко // Консалтинг в Україні. — 2008. — № 1-2 (42-43). — С. 61—62.

Постоянные изменения в структуре и иерархии мотивов работников являются объективной закономерностью, присущей современным экономическим системам. К факторам трансформационных процессов, происходящих в мотивации работников, относятся изменения в:

- характере и содержании труда, которые происходят под влиянием инновационного развития, увеличения удельного веса интеллектуального труда;
- профессионально-квалификационной структуре персонала предприятий, качестве человеческого капитала;
- материальном положении наемных работников и качестве трудовой жизни и др.

Большое значение в управлении персоналом и обеспечении положительного бренда работодателя имеют также нематериальные методы мотивации. В странах с высоким уровнем трудовых доходов материальные стимулы все менее мотивируют работников, вместе с тем возрастает значение таких факторов, как достижение успеха, признание, уважение, ответственность, творческий характер работы, одобрение результатов, возможность самореализации. Эти факторы являются определяющими для выбора места работы, активного трудового поведения и удовлетворения приоритетных потребностей высшего уровня.

В условиях социально-экономической нестабильности, ограниченных возможностей повышения заработной платы и расширения социальной составляющей компенсационного пакета грамотное использование руководством нематериальных методов мотивации может стать эффективным средством управления персоналом, повышения трудовой активности, формирования стабильного кадрового состава и закрепления компетентных работников на предприятии.

Нематериальные методы мотивации особенно актуальны для сферы малого бизнеса, где командная работа, сплоченность коллектива, взаимное доверие, признание ценности каждого члена команды являются значимыми факторами для достижения поставленных целей и выживания предприятия в конкурентной борьбе.

Для работников крупных предприятий, кроме конкурентного компенсационного пакета, важное значение имеют корпоративная культура, ощущение причастности к предприятию, справедливая оценка, обеспечение равных возможностей для профессионального роста и должностного продвижения, осведомленность работников о деятельности предприятия и т. п.

Для создания эффективной системы нематериальной мотивации соответствующие методы должны базироваться на индивидуальном подходе. Для этого следует знать, какие потребности являются доминирующими для определенной группы работников, и использовать соответствующие методы мотивации для обеспечения необходимого трудового поведения и достижения целей. Рекомендации по мотивации работников в соответствии с доминирующими потребностями представлены в табл. 19.7.

Существенным мотивационным фактором является *постановка перед работниками четких и конкретных целей*. Известно, что когда цели более сложные, то работник способен достигать лучших результатов. Однако планка целей должна быть не слишком высокой, поскольку существует риск их не достигнуть. В связи с этим постановка сложных целей может дать положительные результаты только при условии возможности их достижения.

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ
В СООТВЕТСТВИИ С ДОМИНИРУЮЩИМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ**

Потребность	Примеры методов мотивации
В признании	• Публичное (на совещаниях, собраниях) признание успехов работников • Введение почетных званий для успешных работников • Подкрепление званий символическими знаками отличия: значками, грамотами, именными карточками, сертификатами • Предоставление права успешным работникам самостоятельно оформлять свой кабинет или рабочее место
В общении	• Внедрение корпоративных традиций • Организация корпоративных мероприятий • Введение перерывов на отдых в течение рабочего дня для неформального общения
В надежности и безопасности	• Обеспечение равных возможностей для профессионального и карьерного роста • Своевременность выплаты заработной платы • Создание безопасных условий труда и удобных рабочих мест
В стабильности	• Обоснованное планирование производственных заданий • Наличие корпоративных традиций, создающих ощущение уверенности в завтрашнем дне • Минимизация авралов и стрессовых ситуаций на работе, соблюдение трудового законодательства
В социальном статусе и власти	• Тщательное планирование карьеры • Зачисление работника в кадровый резерв руководителей • Делегирование полномочий для выполнения сложных заданий • Привлечение к принятию решений и участию в новых проектах
В независимости и свободе	• Расширение самостоятельности в работе • Привлечение к проведению внутреннего аудита на предприятии • Ослабление контроля над работниками • Создание условий для принятия самостоятельных решений
В конкуренции, соревновании	• Объективная оценка работников • Проведение конкурсов, соревнований • Повышение квалификации работников • Возможность представлять предприятие на конференциях, форумах, принимать участие в презентациях • Привлечение к принятию решений
В достижениях	• Поощрение активности и инициативности работников • Поощрение работников, принимающих на себя дополнительную ответственность при выполнении заданий • Формирование у работников уверенности в собственной компетентности
В творчестве	• Возможность решения творческих, нестандартных задач • Введение гибкого графика работы • Организация «мозговых штурмов» для решения творческих задач
В инновациях	• Предложение сложных задач • Привлечение работников к выработке новых идей по решению сложных задач • Повышение квалификации работников

Значимой характеристикой является актуальность цели для работника. Актуальность зависит от того, какие вознаграждения получает работник при достижении определенной цели. Приоритетность целей у разных работников может существенно отличаться из-за уровня развития профессиональных компетенций, специфики работы и т. д. Привлечение исполнителей к постановке целей может стать для них дополнительным мотивационным фактором.

Среди методов нематериальной мотивации следует выделить *программы профессионального развития персонала*. Главной целью обучения является формирование и развитие профессионально важных компетенций. Это — значительный мотивационный фактор, особенно для работников, ориентированных на профессиональный рост.

Программы профессионального развития могут включать обучение в вузах, аспирантуре и докторантуре, стажировку в ведущих отечественных и зарубежных фирмах и университетах, организацию семинаров, тренингов, других форм долгосрочного и краткосрочного повышения квалификации. Руководство предприятий, ориентированных на развитие персонала, использует системы управления, основанные на компетентностном подходе, создает в своей структуре специальные подразделения: департаменты или службы развития персонала, корпоративные университеты и т. д. Приоритетной целью таких подразделений является разработка и реализация программ непрерывного обучения¹.

В отечественной практике широко используются разнообразные тренинги, которые мотивируют работников, если:

- такое обучение содействует улучшению результатов работы;
- работники заинтересованы в получении полезной информации;
- работники осознают, что руководство серьезно относится к их обучению, поэтому затрачивает на это время и средства;
- тренинг воспринимается не как мера принуждения, а как поощрение;
- работникам объясняют, каким образом они могут улучшить свою деятельность и достичь лучших результатов.

Важным методом нематериальной мотивации является также проведение *корпоративных мероприятий*. Для повышения мотивационного влияния на трудовое поведение на корпоративных мероприятиях должны быть созданы равные условия для всех работников независимо от занимаемых ими должностей. Об условиях проведения корпоративных мероприятий (программа, правила поведения, стиль одежды и т. п.) работникам сообщается заранее. Если при организации мероприятий с выездом за город руководство планирует объединить рабочие совещания с отдыхом, то следует придерживаться такого соотношения рабочего времени и времени отдыха: 50 : 50 или 40 : 60. Смещение времени в пользу работы вызовет недовольство у работников².

Эффективным мотивационным мероприятием является *организация награждений*. Разрабатывая программы награждений, необходимо учитывать особенности корпоративной культуры, ценности и характеристики, которые руководство предприятия старается привить работникам. Если руководство заинтере-

¹ Эти вопросы подробно освещены в гл. 16 «Развитие персонала».

² *Иванова С. В.* Мотивация на 100 % : А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 244—245.

совано в увеличении объема продаж, то награждать нужно работников, которые достигли лучших результатов в этом процессе. Если первоочередной задачей является расширение клиентской базы, то следует награждать работников, которые привлекли наибольшее число клиентов. Если руководство хочет привить командный дух, готовность прийти на помощь коллегам, то награждать нужно работников, получивших высший рейтинг по результатам опроса.

Важно, чтобы работники всех категорий персонала имели шанс заслужить награду. Организация конкурсов и наград только для работников одной категории отрицательно скажется на социально-психологическом климате и мотивации представителей тех профессиональных групп, которые не имели возможности участвовать в конкурсах. Здесь серьезным вопросом является определение оптимального числа наград. Если их слишком много, они обесцениваются и не оказывают должного мотивационного влияния на работников. Если наград, наоборот, слишком мало, то работники, приложившие значительные усилия для достижения результата и не получившие награду, будут чувствовать себя обманутыми. Специалисты по управлению персоналом считают, что оптимальным является вариант, когда по результатам конкурса 10–15 % членов команды получают награды¹. Вручать их рекомендуется в торжественной обстановке, так как в этом случае они кажутся более ценными и оказывают большее мотивационное влияние. Вручение наград следует связывать с корпоративными мероприятиями: Новым годом, Днем учреждения компании, ежегодным собранием по итогам работы за год и т. д. Наградой может быть памятный подарок, диплом, кубок и т. п., но обязательно с именной надписью.

Выводы

Невозможно эффективно управлять персоналом и достигать поставленных целей, не имея эффективного мотивационного механизма управления трудовым поведением работников. Только при наличии конкурентного компенсационного пакета, разработанного с учетом индивидуальных потребностей каждого работника, справедливой заработной платы и достойного ее уровня, при создании благоприятных условий труда, атмосферы уважения и доверия можно надеяться на высокую трудовую отдачу, на лояльность к предприятию и, соответственно, на высокие трудовые результаты.

В управлении персоналом важно учитывать соотношение мотивированности и компетентности работников. Наиболее ценными для предприятия являются мотивированные работники с высоким уровнем компетенций. Все усилия руководства и работников службы персонала должны быть направлены на их закрепление на предприятии. Для этого следует разрабатывать эффективные системы мотивации с учетом потребностей и ожиданий работников, инвестировать средства в их профессиональное и карьерное продвижение.

Формирование конкурентного компенсационного пакета — одно из актуальных заданий в управлении персоналом. Компенсационная политика должна отвечать стратегии и целям предприятия, быть конкурентной, способствовать привлечению и удержанию компетентных работников. Необходимо

¹ Иванова С. В. Мотивация на 100 % : А где же у него кнопка? — С. 248.

согласовывать вознаграждения работников с результатами их работы. При разработке компенсационного пакета следует учитывать потребности, интересы и ожидания работников.

Структура и размер компенсационного пакета на предприятиях существенно отличаются в зависимости от финансовых возможностей, специфики должности, конъюнктуры рынка и т. д. В компенсационный пакет включаются основная заработная плата, дополнительная заработная плата, другие поощрительные и компенсационные выплаты, материальные вознаграждения, которые не касаются фонда оплаты труда, а также нематериальные вознаграждения.

Одной из основных причин повышенной текучести персонала является отсутствие социальных гарантий для наемных работников. В связи с этим существенное место в проектировании компенсационного пакета занимает формирование его социальной составляющей. К социальным выплатам и благам относятся медицинское и пенсионное страхование, оплата или дотации на питание, оплата обучения, путевок на санаторно-курортное лечение и оздоровление, компенсация транспортных затрат, выходное пособие в случае прекращения трудового договора и прочие социальные выплаты и блага, предусмотренные законодательством и установленные работодателем самостоятельно.

Значимой составляющей компенсационного пакета являются выплаты, связанные с участием персонала в прибыли и акционерном капитале предприятия. На практике известны три основные схемы определения части прибыли для распределения между работниками предприятия: Скенлона, Ракера и Импрошеар. Программы участия персонала в акционерном капитале разрабатываются с целью повышения заинтересованности руководителей в его увеличении.

Материальная мотивация играет важную роль в повышении трудовой активности персонала и закреплении компетентных работников на предприятии. Тем не менее материальных факторов не всегда достаточно для обеспечения высокой трудовой отдачей и достижения необходимых результатов. Нематериальные методы мотивации важны для предприятий, функционирующих как в развитых странах, так и в странах с низким уровнем конкурентоспособности и низкими показателями человеческого развития.

Для обеспечения эффективности нематериальной мотивации следует четко придерживаться индивидуального подхода, прежде всего выяснить, какие потребности доминируют в определенной группе работников и будут содействовать обеспечению необходимого трудового поведения и достижению корпоративных целей.

Термины и понятия

Гарантии

Дивиденды

Дополнительная заработная плата

«Золотые наручники»

«Золотые парашюты»
Компенсационный пакет
Мотивация
Мотивирование
Нематериальная мотивация
Опцион
Основная заработная плата
Потребность
Программы социального страхования
Программы участия персонала в акционерном капитале
Программы участия персонала в прибыли
Социальный пакет
Стимул
Стимулирование

Вопросы для самоконтроля

1. Поясните значение эффективной системы мотивации персонала для обеспечения конкурентоспособности предприятия.
2. Раскройте сущность категорий «потребность», «интерес», «мотив» и «стимул».
3. Кто на предприятии отвечает за разработку эффективной системы мотивации?
4. Сформулируйте рекомендации по принятию управленческих решений в зависимости от соответствия уровней мотивированности и компетентности работников.
5. Раскройте сущность понятия «компенсационный пакет».
6. Охарактеризуйте основные составляющие компенсационного пакета.
7. Объясните причины предоставления работодателями социальных выплат и поощрений работникам.
8. Раскройте основные подходы к формированию социального пакета на предприятии.
9. Охарактеризуйте программы социального страхования персонала.
10. Назовите причины использования программ «золотых наручников» и «золотых парашютов».
11. Раскройте причины применения на предприятиях программ участия персонала в прибыли и акционерном капитале.
12. Раскройте содержание программ участия персонала в прибыли.
13. Опишите программы участия персонала в акционерном капитале.
14. Обоснуйте значение нематериальных методов мотивации для закрепления работников на предприятии.
15. Раскройте правила, которые необходимо соблюдать при разработке системы нематериальной мотивации.

Ситуация 1

Руководитель небольшого, но динамично развивающегося предприятия при подборе персонала отдавал предпочтение молодым, амбициозным, нацеленным на профессиональный рост работникам. Он считал, что ориентированный на успех работник будет стремиться не только к личному развитию, но и к развитию предприятия. Такая политика руководителя оказалась эффективной и содействовала развитию предприятия в течение нескольких лет. Однако затем сотрудники начали массово увольняться. Дело в том, что при трудоустройстве руководитель обещал работникам карьерный рост, но при этом свободных вакансий на руководящие должности на предприятии не было. В результате предприятие за полгода потеряло наиболее активных и успешных сотрудников.

Как вы думаете, какую ошибку допустил руководитель? Предложите меры, которые должен принять руководитель для закрепления ценных работников на предприятии.

Ситуация 2

После посещения иностранной компании руководство украинского предприятия решило использовать зарубежный опыт и выдавать заработную плату рабочим в конвертах. Спустя некоторое время большинство рабочих цеха высказало руководству свое недовольство размером заработной платы. После получения конвертов рабочие открывали их и сравнивали суммы. Оказалось, что несколько молодых рабочих, недавно принятых на работу, получили более высокую заработную плату, чем рабочие со стажем работы на предприятии. Опытные рабочие решили уволиться.

В чем причины недовольства рабочих? Предложите меры, которые может предпринять руководство для решения конфликта.

Ситуация 3

На одном из промышленных предприятий рабочие высказали руководству свое недовольство размером заработной платы. Несмотря на то что претензии были обоснованы, ввиду финансовых трудностей руководство не имело возможности повысить заработную плату рабочим.

Разработайте предложения по использованию руководством нематериальных методов мотивации рабочих, имея в виду, что каждый из них работает на отдельном участке.

Литература для углубленного изучения

1. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. — 512 с.
2. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 204 с.

3. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 4. — С. 32—36.
4. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711 с.
5. Иванова С. В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2011. — 288 с.
6. Кибанов И. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / И. А. Кибанов, И. А. Баткаева, Э. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 2011. — 528 с.
7. Колот А. М. Методологічні аспекти розвитку теорії розподільчих відносин // Економічна теорія. — 2008. — № 4. — С. 3—18.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011. — 397 с.
9. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008. — 224 с.
10. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юнити-Дана, 2009. — 312 с.
11. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004. — 880 с.
12. Цимбалюк С. Сравнительный анализ традиционных тарификационных процедур и грейдирования / С. Цимбалюк // Человек и труд. — 2013. — № 3. — С. 63—66.
13. Цимбалюк С. Теорія компенсацій: сутність, передумови виникнення та поширення на практиці / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. — 2013. — № 2. — С. 25—32.

Глава 20

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОВЕДЕНИЕМ РАБОТНИКОВ

- 20.1. Сущность и значение трудового поведения.
- 20.2. Основные виды трудового поведения.
- 20.3. Факторы, формирующие трудовое поведение работников.
- 20.4. Регулирование трудового поведения работников.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Ситуация.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- сущность трудового поведения работников и его значение как фактора эффективности производства;
- классификацию видов трудового поведения;
- основные факторы, которые могут влиять на формирование трудового поведения;
- субъектов и методы регулирования трудового поведения работников на предприятии;

уметь:

- анализировать состояние трудового поведения в структурных подразделениях предприятия;
- оценивать трудовое поведение работников;
- разрабатывать меры по улучшению трудового поведения работников предприятия.

20.1. Сущность и значение трудового поведения

Принципиальные изменения в экономической, политической, социальной жизни страны потребовали от руководителей различного ранга изучения и овладения современными методами и формами управления организациями, осмысления роли и места человека в современных моделях управления, пове-

денческих ориентиров, ценностных предпочтений работников. Все школы современной теории управления особое внимание уделяют социальной сущности работника, приоритету личности в производственных отношениях. Актуализируется задача повышения трудовой активности работника, наиболее полного использования человеческого фактора в производстве, создания таких механизмов хозяйствования, которые обеспечивали бы максимальную реализацию интересов личности и трудового коллектива.

В широком смысле слово «поведение» означает совокупность действий и поступков человека в соответствии с установленными правилами.

Под *трудовым поведением* подразумевается совокупность осознанных действий и поступков работника в организации, которые определяют направленность и интенсивность реализации его потенциала в соответствии с потребностями, целями, намерениями и интересами. Трудовое поведение отображает внутреннее отношение работника к условиям и результатам его деятельности¹. Трудовое поведение основывается на осознании работником его места, роли и статуса в сложной системе социально-трудовых отношений в организации.

Трудовое поведение каждого в отдельности и всех разом взятых работников — один из ключевых факторов эффективности индивидуального и коллективного труда. Отсюда вытекает, что трудовое поведение не является сугубо индивидуальным делом каждого работника, это объект постоянного внимания трудового коллектива и прежде всего руководителей. Управление трудовым поведением — главная задача управления персоналом.

Повышение значения категории «трудовое поведение» объясняется тем фактом, что человек, привлеченный к трудовой деятельности, не является механическим элементом ее функциональной системы. Работник относится к своим трудовым функциям прежде всего как к средству и условию достижения собственных целей, реализации личных интересов и удовлетворения потребностей.

Трудовое поведение, с одной стороны, нормативно задается условиями производственной деятельности, а с другой — является довольно свободным и зависит от индивида, который может делать выбор из множества альтернатив. Степень соответствия этих двух аспектов свидетельствует о степени заинтересованности работника в согласовании своих действий с целями организации².

Социологическая наука сущность трудового поведения раскрывает через его структуру, которая охватывает:

- циклически повторяемые действия, однотипные по результатам, которые воспроизводят стандартные статусно-ролевые или ситуационные состояния работника;
- маргинальные действия и поступки, происходящие при переходе из одного статуса в другой;
- действия, основанные на стойких убеждениях;
- акции, совершенные под давлением разных обстоятельств;

¹ Мотивация персонала. Практические задания (практикум) : учеб. пособие / [Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко]. — М. : Альфа-Пресс, 2010. — С. 150.

² Дворецька Г. В. Соціологія праці : навч. посіб. / Г. В. Дворецька. — К. : КНЕУ, 2001. — 244 с

— спонтанные действия и поступки, спровоцированные эмоциональным состоянием;

— действия и поступки, совершенные под влиянием других субъектов, которые применяют различные формы убеждения и принуждения.

Таким образом, трудовое поведение:

- является формой приспособления работника к требованиям и условиям производственного процесса и социального окружения;
- отображает характерологические черты личности работника;
- служит своеобразным средством влияния человека на окружающую производственную и социальную среду.

Трудовое поведение — весьма сложное социально-трудовое явление. Не существует однозначных и простых способов измерения его уровня, состояния или качества. Чем сложнее организация как социально-техническое образование, тем труднее оценивать трудовое поведение работников.

На производственных предприятиях, например, в основе оценки трудового поведения работников лежат следующие показатели, действия и поступки:

- выполнение плановых производственных заданий, разовых и срочных поручений;
- соблюдение стандартов (показателей) качества выполняемой работы;
- соблюдение правил и норм охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности;
- соблюдение технологической, исполнительской и трудовой дисциплины;
- использование материальных, энергетических ресурсов, рабочего времени и квалификации работников;
- соблюдение правил эксплуатации технологического, энергетического и транспортного оборудования;
- инициативность и творчество в работе;
- защита коммерческой тайны;
- взаимоотношения с руководителями, подчиненными, коллегами, заказчиками, клиентами, потребителями продукции и услуг, внешними организациями;
- отношение к ценностям корпоративной культуры;
- лояльность к своей организации, фирменный патриотизм;
- стремление к профессиональному развитию и достижениям на этом пути.

К критериальной основе поведения человека относятся устойчивые характеристики личности, которые определяют направление и содержание его действий. В одних и тех же ситуациях разные люди могут принимать абсолютно несходные решения из-за их неодинаковой критериальной основы, которая определяет приоритеты поведения и оценки происходящих событий¹.

Критериальную основу трудового поведения работника составляют следующие элементы:

- а) ценности — набор стандартов и критериев, которыми человек руководствуется, выбирая определенную линию поведения на работе;

¹ Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2005. — 638 с.

б) приоритеты — принципы, которых работник придерживается в своем поведении. Формируются на основе системы ценностей, являясь устойчивой формой их проявления в виде определенных норм поведения, ограничений, реакции на явления, процессы, людей;

в) установки — проявляются в том, как работник ведет себя в соответствии с априорно положительным или отрицательным отношением к явлению, объекту, процессу или человеку. Это общая ориентация работника на определенный социальный объект, которая отражает склонность действовать определенным образом.

Значение трудового поведения работников для любой без исключения организации огромно. Своим отношением к стратегическим целям и текущим задачам организации, своей активностью работники способны или вывести ее на уровень лучших в регионе, в области, стране, или, наоборот, довести предприятие до стагнации, упадка, банкротства. Это тоже «заслуга» работников, в первую очередь руководителей высшего уровня управления.

Двадцатилетняя история трансформации экономики в странах СНГ, к сожалению, изобилует примерами упадка когда-то мощных советских предприятий, в частности в области тяжелого машиностроения. Но НКМЗ избежал этой печальной участи. Благодаря умелому руководству, выдержке и стойкости трудового коллектива завод сохранил целостность научно-производственного комплекса, свой технический и интеллектуальный потенциал. Несмотря на кризисные штормы, с 1997 г. завод неуклонно наращивает объемы производства сложной наукоемкой продукции, повышает трудовые доходы работников, поддерживает городской бюджет Краматорска. Это — достойный пример правильного трудового поведения всех работников — от генерального директора до охранника на проходной завода.

20.2. Основные виды трудового поведения

Критический анализ различных подходов к типологизации трудового поведения, описанных в профессиональной литературе, позволил разработать собственный вариант классификации ее видов (табл. 20.1).

Таблица 20.1

КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

Классификационный признак	Виды трудового поведения
1. Субъект поведения	Индивидуальное; коллективное
2. Наличие (отсутствие) взаимодействия с другими субъектами	Взаимодействие: присутствует; отсутствует
3. Производственная функция	Исполнительское; управленческое
4. Степень формализации и детерминированности	Формальное (жестко детерминированное, предписанное); инициативное
5. Степень соответствия социальным нормам	Нормативное; ненормативное

Классификационный признак	Виды трудового поведения
6. Степень регламентации	Закрепленное документами; незакрепленное документально
7. Характер мотивации	Ценностное; ситуативное
8. Производственные результаты и последствия	Положительное; отрицательное
9. Сфера осуществления поведения	Трудовой процесс; отношения на производстве
10. Степень реализации трудовой активности	Активное; пассивно-приспособленческое
11. Направленность поведения	Профессионально-функциональное; коммуникативное; организационное; экономическое; стратификационное
12. Отношение к предпринимательству и инновациям	Предпринимательское; инновационное

Каждый человек — это неповторимая личность со своими темпераментом, характером, ценностями, потребностями и интересами, которые воздействуют на его трудовое поведение. Поэтому под *индивидуальным трудовым поведением* понимают неповторимое, особенное отношение работника к выполнению трудовых обязанностей, соблюдению правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и т. д.

Коллективное трудовое поведение менее распространено по сравнению с индивидуальным, однако с ним также надо считаться, особенно в таких коллективах, как комплексные бригады без четкого разделения труда. Таким бригадам выдается единое производственное задание, а зарплата каждого рабочего зависит и от коллективных усилий членов бригады, и от индивидуального вклада в общий результат. Взаимодействие и взаимопомощь в таких коллективах должны находиться на высоком уровне. Любые расхождения между индивидуальным и коллективным поведением в таких коллективах нежелательны, иначе общие результаты будут ухудшаться и конфликтов не избежать.

Между *исполнительским и управленческим трудовым поведением* принципиальной разницы нет. Но к руководителям предъявляются более высокие требования в отношении компетентности, творчества, трудовой инициативы, уважения к подчиненным, социальной ответственности.

Формальное трудовое поведение связано с выполнением работником закрепленных за ним должностных обязанностей. Оно регламентируется различными нормативными документами, стандартами, правилами и т. д. От руководителей требуется создать такие условия, чтобы люди могли беспрепятственно работать, без лишних сложностей и без вреда для здоровья. При формальном поведении работник часто не полностью использует свой профессиональный потенциал, хотя своими практическими действиями удовлетворяет руководство.

Инициативное трудовое поведение означает, что работник может, хочет и, главное, делает для предприятия больше, чем от него требуется в соответствии

с должностным статусом. Инициативные люди, в отличие от равнодушных, замечают недостатки, не мирятся с рутинной, могут подвергнуть критике начальство. Среди инициативных работников больше всего рационализаторов и изобретателей, победителей в трудовом соревновании.

Нормативное поведение отвечает установленным правилам; оно предвидимо, легко управляемо, как правило, гарантирует достижение запланированных результатов деятельности.

Ненормативное трудовое поведение большей частью расценивается как отрицательное. Оно усложняет размеренный ритм коллективной деятельности, провоцирует конфликты, вызывает недовольство коллег и руководителей.

Регламентированное официальными документами поведение понятно, однозначно, им легко руководить. Однако невозможно закрепить документами все возможные нюансы трудового поведения. Для этого в подразделениях существуют руководители, чтобы гибко регулировать поведение подчиненных в зависимости от ситуации.

Ценностным считается поведение тех работников, для которых важны собственные и корпоративные ценности. Чем меньше дистанция между этими двумя ценностями, тем более лояльным считается работник по отношению к организации.

Если работник, реагируя на изменение ситуации, меняет свое поведение в ту или иную сторону, то здесь сталкиваемся с *ситуативным поведением*. Хорошо, если такое поведение оказывается адекватным, полезным для организации, но часто оно может приводить к проблемам и доставлять хлопоты руководителю.

Положительное и отрицательное трудовое поведение в комментариях не нуждается; первое нужно поощрять, а со вторым — бороться.

Трудовое поведение наиболее рельефно проявляется, безусловно, в трудовом процессе. О характеристиках трудового поведения в нем свидетельствуют трудовые показатели, отношение человека к материальным ценностям. Немало значат также поведение работников при различных коммуникациях, в обеденный перерыв, на корпоративных мероприятиях. Правильное поведение работающих вне трудовых отношений является важным фактором формирования благоприятного социально-психологического (морального) климата.

Активное трудовое поведение, если оно отвечает целям организации, очень ценно и заслуживает всяческой поддержки.

Пассивно-приспособленческое поведение присуще работникам инертным, не имеющим карьерных амбиций. Вреда организации они не наносят, но требуют постоянного контроля со стороны руководителей.

По направленности социологи различают *профессионально-функциональное поведение, коммуникативное, организационное, экономическое и стратификационное (карьерное)*. В реальных условиях работник, как правило, демонстрирует все эти элементы трудового поведения. Конечно, одни из них могут проявляться более зримо, четко, другие — менее. С нашей точки зрения, острой необходимости в такой классификации нет, да и разграничить их слишком сложно. Отдельно рекомендуется наблюдать за проявлениями стратификационного (карьерного) поведения, чтобы стремление работника к профессионально-

квалификационному, статусному продвижению не превратилось в откровенный карьеризм со всеми вытекающими последствиями.

Предпринимательское поведение проявляется в нацеленности работника на поиски возможностей использования ресурсов для увеличения эффективности производства, удовлетворения нужд потребителей, увеличения прибыли и т. д.

В эпоху экономики знаний, интеллектуализации производства наибольшее общественное значение приобретает *инновационное поведение*. Оно связано с преобразующей деятельностью, принятием нестандартных решений, которые меняют социальные отношения на разных уровнях организации, разрушают традиционные стереотипы поведения. Это, безусловно, дискомфортное поведение, в нем много риска, непредсказуемости, неопределенности, повышенной ответственности. Субъекты инновационного поведения социально активны, инициативны.¹ Задача высшего руководства организаций — всячески поддерживать и поощрять инновационное поведение работников.

20.3. Факторы, формирующие трудовое поведение работников

Трудовое поведение работников имеет множество вариантов. У каждого конкретного человека оно не является чем-то постоянным, неизменным, а формируется постепенно, видоизменяясь с течением времени, и этот процесс трансформации может длиться всю трудовую жизнь.

Трудовое поведение подвержено влиянию множества факторов: объективных и субъективных, действующих в одном направлении и оказывающих эффект синергизма или направленных в разные стороны и разрушающих все то, что с трудом складывалось годами.

Все эти факторы с определенной степенью условности можно объединить в три группы:

- личностные;
- организационные;
- общественно-цивилизационные.

Среди *личностных факторов трудового поведения* можно, в свою очередь, выделить две группы: врожденные и приобретенные свойства человека. К врожденным относятся: состояние физического и психического здоровья; способности; наклонности. Эти факторы существенно влияют на выбор человеком направления образования, профессии и вида деятельности, а также на характер трудового поведения на предприятии. Скажем, человеку с ограниченной по состоянию здоровья подвижностью противопоказаны профессии, связанные с рабочей позой стоя (воспитатель, учитель, преподаватель, мастер производственного участка, автоинспектор и т. д.). Состояние здоровья ограничивает и трудовую активность на любой работе.

Человека с ярко выраженным холерическим темпераментом трудно представить на месте хирурга перед сложной операцией. Считается, что холерикам

¹ Дворецька Г. В. Соціологія праці : навч. посіб. / Г. В. Дворецька. — К. : КНЕУ, 2001. — С. 132.

лучше подходят должности руководителей, но такой темперамент нередко толкает руководителей на конфликты с подчиненными.

Напрасно надеяться на активное, а тем более инициативное поведение человека, профессия которого не отвечает естественным его способностям и наклонностям.

Среди приобретенных свойств человека наибольшее влияние на трудовое поведение оказывают:

- уровень образования и квалификации;
- производственный опыт;
- компетентность;
- ответственность;
- организованность;
- справедливость;
- порядочность;
- потребности;
- ценности;
- интересы;
- мотивы.

Они неодинаково развиты у каждого человека, поэтому субъекты управления персоналом обязаны, во-первых, принимать меры к их улучшению, а во-вторых, создавать условия для наиболее оптимального их применения на пользу и работника, и предприятия.

Организационные факторы регулирования трудового поведения тоже составляют достаточно большую группу:

- нормативно-правовое регулирование трудовой деятельности работников;
- качество управления предприятием, в том числе стиль и методы руководства людьми;
- организация производства и труда;
- условия труда;
- политика управления персоналом;
- корпоративная культура;
- социально-психологический климат в трудовых коллективах;
- социальное партнерство;
- социальная ответственность собственника и администрации предприятия;
- социальная защищенность работников.

При умелом использовании организационных факторов трудовое поведение работников на предприятии может быть управляемым и предсказуемым; это — важная предпосылка эффективной деятельности коллектива. Высшее руководство организации, линейные руководители, специалисты службы персонала имеют здесь широкое поле деятельности.

На трудовое поведение населения страны опосредованно влияют *общественно-цивилизационные факторы*, к которым относятся:

- политическое устройство государства;
- уровень развития законодательства;
- уровень развития демократии;

- этнокультурные особенности населения;
- уровень человеческого развития в стране;
- сплоченность общества;
- социальная ответственность государства.

Руководство организаций не может управлять общественно-цивилизационными факторами, оно должно воспринимать их как объективную реальность и учитывать в своей деятельности, регулируя трудовое поведение работников.

20.4. Регулирование трудового поведения работников

Прежде чем конструировать механизм регулирования трудового поведения, попытаемся представить портрет идеального работника, которого хотел бы иметь работодатель (собственник). Такой работник должен был бы демонстрировать образцовое трудовое поведение во всех его аспектах и проявлениях.

Итак, перечислим основные характеристики образцового поведения работника:

- максимально лояльный к своей организации, признает ее цели, интересы и ценности; уважает и приумножает корпоративную культуру;
- постоянно учится, повышает квалификацию и компетентность; делится знаниями и опытом с менее квалифицированными сотрудниками;
- безупречно выполняет все предписанные правила внутреннего трудового распорядка;
- все плановые и внеплановые производственные задания, срочные поручения выполняет своевременно и качественно;
- соблюдает правила охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности;
- экономно использует свое рабочее время, производственное оборудование, материальные и энергетические ресурсы;
- творчески относится к трудовым обязанностям, проявляет инициативу; стремится преодолевать любые недостатки;
- уважает коллег по работе независимо от должностного статуса, интересуется их жизнью, готов прийти на помощь, избегает конфликтов, поддерживает благоприятный социально-психологический климат;
- хранит в тайне конфиденциальную информацию;
- понимает сущность и значение социальной ответственности, действует согласно своим возможностям; поддерживает социальное партнерство в организации.

Но, к великому сожалению, идеальных работников в этом мире не существует, как не существует и идеальных людей. Поэтому приходится удовлетворяться теми, которые есть. Субъекты управления персоналом организации должны искать на рынке труда лучших кандидатов на вакантные рабочие места, затем терпеливо воспитывать их и учить, создавать хорошие условия для работы, всячески поощрять. Этого требуют интересы организации и каждого работника, и для общества такое поведение менеджмента организаций также полезно.

В табл. 20.2 приведена основная информация о субъектах и методах регулирования трудового поведения в организации.

Таблица 20.2

**СУБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ
ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ**

Характеристики (элементы) трудового поведения	Субъекты регулирования трудового поведения	Методы регулирования трудового поведения
1. Лояльность к своей организации, признание ее целей, интересов и ценностей, уважительное отношение к корпоративной культуре	Руководители, служба персонала, наставники, трудовой коллектив структурного подразделения, профсоюз, другие общественные организации	Тщательный отбор работников на вакантные рабочие места, хорошо организованная производственная и социальная адаптация, привлечение новичков к участию в общественных организациях и корпоративных мероприятиях
2. Стремление постоянно учиться, повышать квалификацию и компетентность, делиться знаниями и опытом с другими работниками	Руководители, отдел развития персонала, наставники, преподаватели, отдел организации труда и заработной платы	Определение потребностей организации в развитии персонала, оценка знаний и умений работников, организация непрерывного обучения работников, материальное и моральное поощрение обучающихся
3. Безупречное выполнение всех предписанных правил внутреннего трудового распорядка	Руководитель, трудовой коллектив структурного подразделения, юридическая служба	Ознакомление работников с правилами внутреннего трудового распорядка, контроль за трудовой дисциплиной работников, проведение воспитательных мероприятий, наложение взысканий на нарушителей
4. Своевременное и качественное выполнение плановых, внеплановых производственных заданий, срочных поручений руководителей	Планово-экономический отдел, диспетчерская служба, руководитель подразделения, отдел контроля качества, отдел организации труда и заработной платы, профком, вспомогательные подразделения	Своевременное, обоснованное планирование производственных заданий, своевременное обеспечение рабочих мест всеми видами производственных ресурсов, производственный инструктаж, обслуживание рабочих мест в соответствии с графиками, организация трудового соревнования, контроль и учет количественных и качественных показателей выполнения заданий, дифференциация заработной платы согласно количеству и качеству выполненной работы, взыскание штрафов в случае изготовления некачественной продукции по вине работников
5. Соблюдение правил охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности	Руководитель подразделения, отдел охраны труда и техники безопасности, трудовой коллектив подразделения	Обучение правилам охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности, инструктаж по безопасному выполнению работ, воспитательные мероприятия, плановые и внеплановые проверки соблюдения работниками правил охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности, наложение взысканий на нарушителей
6. Экономное использование рабочего времени, производственного оборудования, материальных и энергетических ресурсов	Отдел организации труда и заработной платы, отдел главного механика, отдел главного энергетика, руководитель подразделения, складское хозяйство, бухгалтерия	Нормирование и учет труда, нормирование и учет расходования материальных и энергетических ресурсов, бережное использование средств производства, материальное поощрение экономии ресурсов

Характеристики (элементы) трудового поведения	Субъекты регулирования трудового поведения	Методы регулирования трудового поведения
7. Инициативное, творческое отношение к трудовым обязанностям, активное участие в преодолении всяческих производственных недостатков и препятствий	Технический директор (главный инженер), руководители подразделений, технический совет, общество рационализаторов и изобретателей	Выявление инициативных, предприимчивых и креативных работников, создание условий для их творческой, инновационной деятельности и карьерного продвижения, материальное и моральное поощрение рационализаторства и изобретательства
8. Уважительное отношение к коллегам по работе, стремление понять и помочь, активная позиция по поддержанию в коллективе благоприятного социально-психологического климата	Руководители подразделений, трудовые коллективы, психологическая служба	Проведение социологических исследований отношений в трудовых коллективах, удовлетворенности работой и коллективом, причин текучести кадров; обучение руководителей основам психологии управления, пропаганда корпоративной культуры и ее преимуществ, установление жестких требований к морально-этическим качествам руководителей всех уровней управления
9. Содействие защите конфиденциальной информации	Руководители организации и структурных подразделений, служба безопасности организации, отдел пропускного режима	Разъяснение в трудовых коллективах важности защиты конфиденциальной информации. Осуществление мероприятий по ограничению доступа к конфиденциальной информации, контроль состояния защищенности конфиденциальной информации
10. Понимание сути и значения социальной ответственности организации, каждого структурного подразделения, каждого работника согласно закрепленным полномочиям и возможностям, продуктивное социально ответственное поведение, содействие развитию социального партнерства в организации	Руководители организации и структурных подразделений, каждый работник, профсоюз, другие общественные организации	Разъяснение работникам сути и значения социально ответственного поведения и социального партнерства, определение основных направлений социально ответственных действий организации, структурных подразделений и работников, включение социально ответственного поведения в механизм трудового соревнования, развитие социального партнерства

Активное и, главное, результативное трудовое поведение работников, как уже отмечалось, является важной предпосылкой эффективного функционирования каждой организации. Сделать его таким — весьма сложная задача. Не все руководители это понимают, не все работники положительно к этому относятся. Кадровый балласт всегда был и остается; на смену одним проблемным работникам приходят другие. К счастью, таких меньшинство, и с ними надо своевременно расставаться, чтобы они своим неадекватным поведением не «инфицировали» здоровое ядро трудового коллектива.

Естественно, ведущая роль в формировании результативного трудового поведения принадлежит высшему руководству организации. Прежде всего оно должно быть примером порядочности, честности, справедливости и компетентности. Таких руководителей люди уважают, доверяют им, следуют за ними, готовы делить с ними достижения и трудности, сообща решать проблемы.

Выводы

Персонал — это стратегический ресурс каждой организации; от его компетентности и активности зависит эффективность совместной деятельности больших и малых трудовых коллективов. Поэтому абсолютно закономерно, что внимание к изучению трудового поведения работников и его активизации постоянно растет.

Под трудовым поведением подразумевается совокупность осознанных действий и поступков работника в организации, которые определяют направленность и интенсивность реализации его потенциала в соответствии с потребностями, целями, намерениями и интересами. Трудовое поведение основывается на осознании работником его места, роли и статуса в сложной системе социально-трудовых отношений в организации.

Трудовое поведение — достаточно сложное социально-трудовое явление. Каких-либо однозначных и простых измерений его уровня, состояния или качества не существует.

На производственных предприятиях трудовое поведение работников можно оценивать по следующим показателям, действиям и поступкам:

- выполнение плановых производственных заданий, разовых и срочных поручений;
- соблюдение стандартов (показателей) качества выполняемой работы;
- соблюдение правил и норм охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности;
- соблюдение технологической, исполнительской и трудовой дисциплины;
- использование материальных, энергетических ресурсов, рабочего времени и квалификации работников;
- соблюдение правил эксплуатации технологического, энергетического и транспортного оборудования;
- инициативность и творчество в работе;
- хранение коммерческой тайны;
- взаимоотношения с руководителями, подчиненными, коллегами по работе, заказчиками, клиентами, потребителями продукции и услуг, внешними организациями;
- отношение к ценностям корпоративной культуры;
- лояльность к своей организации, фирменный патриотизм;
- стремление к профессиональному развитию и достижения на этом пути.

Каждый человек — это неповторимая личность со своими темпераментом, характером, ценностями, потребностями и интересами, и поэтому вариантов проявления трудового поведения может быть множество.

Трудовое поведение подвержено воздействию многих факторов, которые с определенной степенью условности можно объединить в три группы:

- 1) личностные;
- 2) организационные;
- 3) общественно-цивилизационные.

При умелом использовании этих факторов трудовое поведение работников на предприятии может быть управляемым и предсказуемым.

Основными субъектами управления трудовым поведением на предприятии являются:

- руководители организации;
- руководители подразделений;
- служба персонала;
- сотрудники в трудовых коллективах;
- профсоюзная организация;
- другие общественные организации.

Для регулирования трудового поведения используются многочисленные методы, наиболее распространенными из которых являются:

- тщательный отбор работников на вакантные рабочие места;
- производственная и социальная адаптация;
- обучение и воспитание;
- точное планирование заданий;
- материальное и моральное поощрение;
- учет и контроль количественных и качественных параметров выполнения заданий;
- организация трудового соревнования;
- проведение социологических исследований для выяснения степени удовлетворенности людей работой на предприятии и коллективом.

Термины и понятия

Активное трудовое поведение
 Индивидуальное трудовое поведение
 Инициативное трудовое поведение
 Инновационное трудовое поведение
 Коллективное трудовое поведение
 Личностные факторы трудового поведения
 Ненормативное трудовое поведение
 Нормативное трудовое поведение
 Общественно-цивилизационные факторы трудового поведения
 Организационные факторы трудового поведения
 Отрицательное трудовое поведение
 Пассивно-приспособленческое трудовое поведение
 Поведение
 Положительное трудовое поведение
 Предпринимательское трудовое поведение
 Ситуативное трудовое поведение
 Трудовое поведение
 Формальное трудовое поведение
 Ценностное трудовое поведение

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте суть и значение трудового поведения работников организации.
2. Назовите основные показатели (действия, поступки), по которым можно оценивать трудовое поведение работников.
3. Перечислите основные виды трудового поведения.
4. Раскройте суть следующих видов трудового поведения: инициативное; нормативное; ценностное; активное; предпринимательское; инновационное.
5. Какие факторы влияют на трудовое поведение работников?
6. Приведите пример личностных факторов трудового поведения.
7. Охарактеризуйте состав организационных факторов трудового поведения.
8. Как влияют на трудовое поведение работников общественно-цивилизационные факторы? Назовите их.
9. Назовите основных субъектов регулирования трудового поведения работников предприятия.
10. Назовите основные методы регулирования трудового поведения на предприятии.

Ситуация

В механосборочном цехе машиностроительного завода на участке сборки редукторов и вентиляторов возник конфликт. Бригада слесарей-сборщиков отказалась работать, объявив забастовку.

Основные претензии бригады:

- плохая подготовка производства;
- частые и длительные задержки поступления деталей с других участков;
- неоднократные случаи невыполнения сменного задания;
- завышенные нормы выработки.

Как следствие: непроизводительные потери рабочего времени, простои, сверхурочные работы, низкие заработки.

Мастер участка попытался уладить этот конфликт, пообещав устранить все недостатки. Но рабочие в обещания не поверили, так как слышали их не в первый раз. Вслед за бригадиром они покинули рабочие места..

Задание. Разработайте план мероприятий, направленных на преодоление конфликта и восстановление активного трудового поведения членов бригады.

Литература для углубленного изучения

1. Бутенко Н. Ю. Організаційна поведінка : навч. посіб. / Н. Ю. Бутенко ; за заг. ред. Н. Ю. Бутенко. — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2008. — 742 с.
2. Ворожейкин И. Е. Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. — М. : Инфра-М, 2004. — 240 с.
3. Дворецька Г. В. Соціологія праці : навч. посіб. / Г. В. Дворецька. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2002. — 472 с.
4. Конфліктологія : навч. посіб / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко ; за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торговой. — К. : КНЕУ, 2003. — 315 с.
5. Экономика персонала : учебник / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик. — М. : Инфра-М, 2010. — 896 с.
6. Лукашевич Н.П. Социология труда : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. — К. : МАУП, 2001. — 320 с.
7. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2000. — 416 с.
8. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут ; [пер. с англ.]. — М. : Добрая книга, 2007. — 536 с.
9. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник [для студ. вищих навч. закл.] / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2006. — 488 с.

Глава 21

УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ

- 21.1. Рабочее время как экономическая категория и мера количества труда.
- 21.2. Законодательное регулирование рабочего времени и отпусков.
- 21.3. Регулирование режимов труда и отдыха.
- 21.4. Гибкие режимы труда.
- 21.5. Ненормированный рабочий день.
- 21.6. Методы анализа эффективности использования рабочего времени.
- 21.7. Механизм управления рабочим временем.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Ситуации.

Литература для углубленного изучения.

Этот раздел вы изучаете, чтобы

знать:

- сущность и значение экономической категории «рабочее время»;
- как государство регулирует рабочее время и отпуска;
- организационный механизм регулирования использования рабочего времени в организации;
- особенности гибких режимов труда;
- особенности ненормированного рабочего дня;
- методы анализа эффективности использования рабочего времени;

уметь:

- определять норму продолжительности рабочего времени;
- применять законодательство Украины о труде;
- реализовывать различные варианты рабочего дня и рабочей недели;
- оценивать социально-экономическую эффективность применения гибких режимов рабочего времени;
- определять категории работников, для которых может устанавливаться ненормированный рабочий день;
- выявлять потери рабочего времени и их причины.

21.1. Рабочее время как экономическая категория и мера количества труда

В мире существует множество ценностей, но самая дорогая из них — время, ведь имущество, деньги можно приобрести, заработать, а потерянное время — никогда. В условиях стремительных перемен на рынках товаров и услуг, усиления конкуренции, постоянных ресурсных ограничений фактор рабочего времени становится после персонала одним из важнейших источников успешной деятельности предприятия.

Рабочее время — это продолжительность обязательного пребывания человека на его рабочем месте с целью выполнения должностных обязанностей.

Рабочее время — явление сферы труда. Труд в общественном производстве осуществляется в разнообразных конкретных видах, которые отличаются условиями, сложностью и т. д. Количественно сравнить различные виды труда можно только при помощи рабочего времени. Другими словами, рабочее время является универсальной мерой количества труда. Количество труда, овеществленного в его продуктах, определяется экстенсивной (продолжительность рабочего времени) и интенсивной (степень интенсивности труда) величинами. Рабочее время как экономическая категория отображает сложную и противоречивую связь между продолжительностью труда и его интенсивностью. Любые затраты рабочего времени должны быть экономически обоснованы.

Рабочее время каждого работника является частью всего совокупного фонда рабочего времени общества. Продолжительность рабочего времени обуславливается, с одной стороны, уровнем развития производства, а с другой — физическими и психофизиологическими возможностями человека.

Продолжительность рабочего времени не должна быть меньше той, которую позволяет достичь уровень производительности труда, иначе могут существенным образом замедлиться темпы социально-экономического развития общества. Нежелательно и увеличивать продолжительность рабочего времени свыше установленного уровня, так как это приводит к переутомлению работников, сокращает их свободное время, отрицательно влияет на производительность труда и качество продукции, грозит ростом травматизма. То есть это не выгодно ни предприятию, ни работнику, ни государству в целом. Поэтому общество заинтересовано в строгом соблюдении установленной меры рабочего времени.

Норма продолжительности рабочего времени — это законодательно установленная максимальная продолжительность рабочего времени одного работника за неделю. Эту норму запрещается увеличивать в коллективных и трудовых договорах. Однако допустимо законодательное и договорное установление меньшей продолжительности рабочего времени в форме «сокращенной продолжительности рабочего времени» (ст. 51 КЗоТ) и «неполного рабочего времени» (ст. 56).

Сокращение рабочего времени для некоторых категорий персонала регулируется законодательством страны, а неполный рабочий день или неполная рабочая неделя могут устанавливаться по согласованию сторон трудового договора.

21.2. Законодательное регулирование рабочего времени и отпусков

Рабочее время регламентируется и государством, и работодателем. В соответствии с Кодексом законов о труде Украины (ст. 50) устанавливается верхняя граница продолжительности рабочего времени: для нормальных условий работы — 40 часов в неделю; для занятых на работах с вредными условиями труда — не больше 36 часов в неделю (ст. 51). Данная норма должна быть реализована в соответствующем режиме рабочего времени. На непрерывных производствах, а также на некоторых видах работ, где не может быть соблюдена установленная ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего времени, допускается по согласованию с выборным органом первичной профсоюзной организации введение суммарного учета рабочего времени, с тем чтобы продолжительность рабочего времени за учетный период не превышала нормального количества рабочих часов (ст. 61).

Для работников в большинстве случаев устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя выходными. При пятидневной рабочей неделе продолжительность ежедневного труда (смены) определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиками сменности, которые утверждает собственник или уполномоченный им орган по согласованию с выборным органом первичной профсоюзной организации с соблюдением установленной законодательством продолжительности рабочей недели (ст. 50 и 51).

В тех организациях, где по характеру производства введение пятидневной рабочей недели нецелесообразно, устанавливается шестидневная рабочая неделя с одним выходным. При шестидневной рабочей неделе продолжительность ежедневного труда не может превышать семи часов при недельной норме 40 часов, шести часов при недельной норме 36 часов и четырех часов при недельной норме 24 часа. Пятидневная или шестидневная рабочая неделя устанавливается собственником или уполномоченным им органом совместно с выборным органом первичной профсоюзной организации с учетом специфики работы, мнения трудового коллектива и по согласованию с местным Советом народных депутатов (ст. 52).

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается для работников в возрасте от 16 до 18 лет — 36 часов в неделю, а для подростков в возрасте от 15 до 16 лет (учеников в возрасте от 14 до 15 лет, зарабатывающих в период каникул) — 24 часа в неделю. Если ученики работают в течение учебного года в свободное от учебы время, продолжительность их рабочего времени не может превышать 12 часов в неделю. 36-часовая рабочая неделя установлена также для учителей, врачей, преподавателей вузов и некоторых других категорий работников.

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается законодательством в расчете на неделю. Отдельным категориям работников устанавливается сокращенное рабочее время в расчете на день. Например, на сокращенный рабочий день продолжительностью 6,5 часов имеют право врачи и средний медицинский персонал больниц, роддомов, врачи-эпидемиологи и др. Сокращенное рабочее время продолжительностью 5,5 часов установлено для врачей поликлиник, врачей врачебно-трудовых экспертных комиссий, врачей-стоматологов.

Для профессоров, доцентов, ассистентов и преподавателей высших учебных заведений установлено сокращенное рабочее время продолжительностью в среднем шесть часов в день.

Труд свыше установленной продолжительности рабочего дня считается сверхурочным. Но сверхурочный труд — это превышение не только установленной нормальной или сокращенной продолжительности рабочего времени, но и установленной продолжительности ежедневного труда.

Сверхурочные работы законом допускаются в исключительных случаях, но они не должны превышать для каждого работника четырех часов на протяжении двух дней подряд и 120 часов в год (ст. 62, 65). К сверхурочным работам запрещается привлекать:

- беременных и женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет;
- лиц моложе восемнадцати лет;
- работников, которые учатся в общеобразовательных школах и профессионально-технических училищах без отрыва от производства, в дни занятий.

Законодательством могут быть предусмотрены и другие категории работников, которых запрещается привлекать к сверхурочным работам. Например, женщин, имеющих детей в возрасте от трех до четырнадцати лет или ребенка-инвалида, можно привлекать к сверхурочным работам только с их согласия. Привлечение инвалидов к сверхурочным работам возможно также лишь с их согласия и при условии, что это не противоречит медицинским рекомендациям (ст. 63).

Сверхурочные работы могут вестись только с разрешения выборного органа первичной профсоюзной организации. Обращение собственника в профком с просьбой дать согласие на проведение сверхурочных работ должно быть письменным. В обращении должны быть указаны фактические обстоятельства, которые являются основанием для проведения сверхурочных работ, виды и продолжительность этих работ, категория и число работников, которых предполагается привлечь к их выполнению. Привлечение работников к сверхурочным работам оформляется приказом с целью надлежащего урегулирования обязанности работников выполнять сверхурочную работу и обязанности собственника оплачивать ее в повышенном размере.

Не допускается работа в выходные и праздничные дни, однако если это обусловлено характером производства, аварийными ситуациями, стихийным бедствием, то работа в такие дни компенсируется предоставлением другого дня отдыха или в денежной форме в двойном размере (ст. 72).

Накануне праздничных, нерабочих и выходных дней продолжительность труда сокращается на один час как при пятидневной, так и при шестидневной рабочей неделе. Но это не касается работников, для которых установлена сокращенная продолжительность рабочего времени. Накануне выходных дней продолжительность труда при шестидневной рабочей неделе не может превышать пяти часов (ст. 53).

На непрерывных производствах, в отдельных отраслях экономики, где из-за условий производства невозможно сокращение рабочего дня накануне выходных и праздничных дней, предусмотрено предоставление работникам дополнительного дня отдыха по мере накопления рабочих часов переработки. На некоторых сезонных работах разрешается предоставлять компенсацию в виде дополнительных дней отдыха по итогам сезона.

В ночное время (с 22⁰⁰ до 06⁰⁰) установленная продолжительность смены сокращается на один час. Это правило, однако, не распространяется на работников, для которых уже предусмотрены сокращения рабочего времени. Труд в ночное время оплачивается в повышенном размере, установленном тарифным соглашением и коллективным договором, но не ниже 20 % тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время (ст. 108). Запрещается привлекать к работе в ночное время беременных и женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет (ст. 176). Труд инвалидов в ночное время допускается только с их согласия и при условии, что это не противоречит медицинским показаниям.

Привлечение женщин к работе в ночное время не допускается, за исключением тех отраслей, где это вызвано особой необходимостью и разрешается как временная мера (ст. 175). К ночным работам и работе по выходным запрещается привлекать несовершеннолетних.

Закон также регулирует продолжительность ежегодных и дополнительных отпусков. Право на отпуск имеют все, кто выполняет работу на основании трудового договора на предприятиях независимо от форм собственности, а также работает по трудовому договору у граждан, занимающихся предпринимательской деятельностью без создания юридического лица.

Время отпуска засчитывается работнику в стаж работы, дающий право на трудовую пенсию, в общий стаж, влияющий в соответствующих случаях на размер пособия по государственному социальному страхованию, в специальный стаж, который устанавливается согласно специальному законодательству, и в стаж работы, который дает право на ежегодные отпуска.

Ст. 4 Закона «Об отпусках» устанавливает следующие виды отпусков:

- ежегодные отпуска: основной и дополнительный (за вредные и тяжелые условия труда, за особый характер труда и т. п.);
- дополнительные отпуска в связи с учебой;
- творческие отпуска;
- социальные отпуска (по беременности и родам; по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста; дополнительный отпуск работникам, имеющим детей);
- отпуска без сохранения заработной платы;
- другие виды отпусков, установленные законодательством, соглашениями, коллективным и трудовым договорами.

Отпуск предоставляется с сохранением на его период места работы и заработной платы. Продолжительность отпуска рассчитывается в календарных днях.

Работникам предоставляется основной отпуск продолжительностью не менее 24 календарных дней, а несовершеннолетним лицам — 31 календарный день (ст. 75). Сезонным, а также временным работникам отпуск предоставляется пропорционально отработанному ими времени. Для отдельных категорий работников устанавливается иная продолжительность отпусков. Рабочим угольной, металлургической, электроэнергетической промышленности и некоторым другим предоставляется ежегодный основной отпуск продолжительностью 24 календарных дня, и за каждые два отработанных года она увеличивается на два дня. Рабочие, занятые на подземных горных работах на глубине 15 м и ниже, имеют право на ежегодный основной отпуск продолжительностью 28 кален-

дарных дней; руководящие, педагогические и научно-педагогические работники образования и научные работники — до 56 календарных дней. Инвалиды I и II групп имеют право на ежегодный отпуск продолжительностью 30 календарных дней, а инвалиды III группы — 26 календарных дней.

Ежегодный отпуск должен быть перенесен *по требованию работника* на другой период в случае:

— нарушения собственником срока письменного оповещения работника о времени предоставления отпуска;

— несвоевременной выплаты собственником или уполномоченным им органом заработной платы работнику за время ежегодного отпуска;

— временной нетрудоспособности работника, засвидетельствованной в установленном порядке;

— выполнения работником государственных или общественных обязанностей, если в соответствии с законодательством он подлежит освобождению на это время от основной работы с сохранением заработной платы;

— наступления срока отпуска по беременности и родам;

— совпадения ежегодного отпуска с отпуском в связи с учебой.

Ежегодные дополнительные отпуска предоставляются работникам:

• занятым на работах с вредными условиями труда;

• занятым в отдельных отраслях экономики и имеющим длительный стаж работы на одном предприятии;

• с ненормированным рабочим днем и т. д.

Ежегодный отпуск *по инициативе собственника* или уполномоченного им органа может быть перенесен в порядке исключения на другой период только при письменном согласии работника и по согласованию с выборным органом первичной профсоюзной организации или другим уполномоченным на представительство трудовым коллективом органом, если предоставление ежегодного отпуска в заранее установленный период может неблагоприятно сказаться на нормальном процессе работы предприятия и если часть отпуска продолжительностью не менее 24 календарных дней будет использована в текущем рабочем году.

Отпуск за первый год работы предоставляется работникам после окончания шести месяцев непрерывного труда на данном предприятии. За второй и последующие годы работы отпуск может быть предоставлен в любое время соответствующего рабочего года. Очередность предоставления отпусков определяется графиками, которые утверждаются собственником или уполномоченным им органом по согласованию с выборным органом первичной профсоюзной организации предприятия, и доводится до сведения всех работников.

Деление отпуска на части допускается по просьбе работника при условии, что основная непрерывная его часть будет составлять не менее 14 календарных дней. Неиспользованная часть ежегодного отпуска должна быть предоставлена работнику, как правило, до конца рабочего года, но не позднее 12 месяцев после окончания рабочего года, за который предоставляется отпуск.

Запрещается не предоставлять ежегодный отпуск полной продолжительности на протяжении двух лет подряд, а также не предоставлять его в течение рабочего года лицам в возрасте до 18 лет и работникам, имеющим право на ежегодные до-

полнительные отпуска за работу во вредных и тяжелых условиях или за работу особого характера.

Ежегодный дополнительный отпуск за работу во вредных и тяжелых условиях труда продолжительностью до 35 календарных дней предоставляется лицам, занятым на работах, связанных с отрицательным воздействием на здоровье вредных производственных факторов, по Списку производств, цехов, профессий и должностей, утверждаемому Кабинетом Министров Украины.

Ежегодный дополнительный отпуск за особый характер работы предоставляется:

а) отдельным категориям работников, труд которых связан с повышенной нервно-эмоциональной и интеллектуальной нагрузкой или выполняется в особых природных географических и геологических условиях и условиях повышенного риска для здоровья, — продолжительностью до 35 календарных дней;

б) работникам с ненормированным рабочим днем — продолжительностью до семи календарных дней в соответствии со списками должностей, работ и профессий, определенных коллективным договором, соглашением.

Ежегодные дополнительные отпуска могут предоставляться по желанию работника одновременно с ежегодным основным отпуском или отдельно от него. Общая продолжительность ежегодных основного и дополнительных отпусков не может превышать 59 календарных дней, а для работников, занятых на подземных горных работах, — 69 календарных дней.

Ежегодные основной и дополнительные отпуска предоставляются работнику с таким расчетом, чтобы они были использованы, как правило, до конца рабочего года. Право работника на ежегодные основной и дополнительные отпуска полной продолжительности в первый год работы наступает *после окончания шести месяцев* непрерывной работы на данном предприятии.

Ежегодный отпуск полной продолжительности *до окончания шестимесячного срока* непрерывной работы в первый год работы на данном предприятии по желанию работника предоставляется:

- женщинам — перед отпуском по беременности и родам или после него, а также женщинам, имеющим двух и более детей в возрасте до 15 лет или ребенка-инвалида;
- инвалидам;
- лицам в возрасте до 18 лет;
- мужчинам, жены которых находятся в отпуске по беременности и родам;
- лицам, уволенным после прохождения срочной военной или альтернативной (невоенной) службы, если после увольнения со службы они были приняты на работу на протяжении трех месяцев;
- совместителям — одновременно с отпуском по основному месту работы;
- работникам, которые успешно учатся в учебных заведениях и хотят присоединить отпуск к работе, предусмотренной учебной программой;
- работникам, которые на предыдущем месте работы не использовали полностью или частично ежегодный основной отпуск и не получили за него денежной компенсации;
- работникам, имеющим путевку (курсовку) на санаторно-курортное (амбулаторно-курортное) лечение;
- отцам — воспитателям детских домов семейного типа;

- в иных случаях, предусмотренных законодательством, коллективным или трудовым договором.

В случае предоставления работнику указанных ежегодных отпусков до истечения шестимесячного срока непрерывной работы их продолжительность определяется пропорционально отработанному времени.

21.3. Регулирование режимов труда и отдыха

Производительность и состояние здоровья человека в значительной степени зависят от режима труда и отдыха. Важную роль в обеспечении высокой трудоспособности работников играет организационный механизм регулирования использования рабочего времени.

Следует различать понятия «рабочее время» и «режимы труда». Рабочее время устанавливает меру труда и одновременно гарантирует возможность работнику пользоваться своим правом на отдых. А режимы труда определяют порядок работы, способ выполнения работником своей трудовой функции. Режимы труда позволяют реализовывать различные варианты рабочего дня и рабочей недели. Благодаря режимам труда можно устанавливать особенности перерывов для отдыха и питания. Каждое из этих понятий решает свои специфические задачи в процессе организации труда.

Режим труда и отдыха — это регламентированное чередование периодов труда и перерывов на отдых на протяжении рабочей смены, суток, недели, года. Различают сменный, суточный, недельный и годовой режимы труда и отдыха.

Сменный режим определяет общую продолжительность рабочей смены, время ее начала и окончания, продолжительность обеденного перерыва, а также частоту и длительность регламентированных перерывов на отдых.

Суточный режим труда и отдыха предусматривает число рабочих смен за сутки, время восстановления работоспособности между сменами.

Недельный режим труда и отдыха регламентирует различные графики сменности, число и порядок предоставления выходных дней, порядок перехода работников с одной смены на другую.

Годовой режим труда и отдыха определяет количество рабочих и нерабочих дней в данном периоде, число работников, идущих в отпуск, длительность основных и дополнительных отпусков, а также график их предоставления.

Режимы труда и отдыха формируются с учетом работоспособности человека. Это — физиологический показатель, отражающий взаимосвязь человека с условиями внешней среды и характером трудовой деятельности. Степень работоспособности человека, то есть его способность выполнять определенный объем работы определенного качества за определенное время, меняется в отдельные периоды рабочего времени под влиянием различных факторов. Главной причиной изменчивости уровня работоспособности на протяжении рабочего дня, суток, недели, года являются изменения в характере протекания физиологических и психических функций в организме человека.

Критерием оценки работоспособности может быть ее динамика, которая характеризует соотношение времени устойчивой работоспособности и ее снижения по периодам.

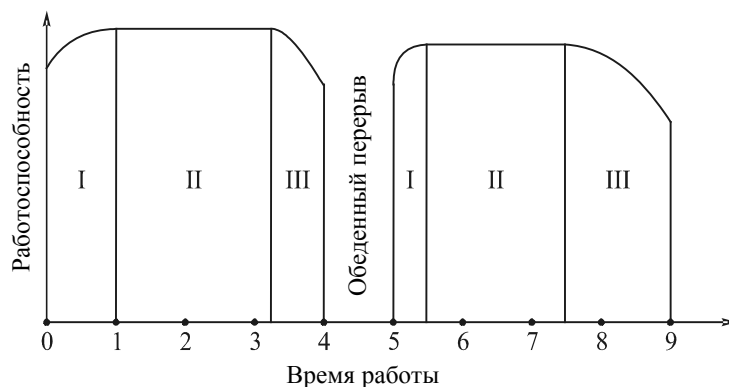


Рис. 21.1. Кривая работоспособности человека на протяжении рабочей смены при отсутствии специальных перерывов на отдых: I — фаза вхождения в работу; II — фаза высокой работоспособности; III — фаза спада работоспособности под влиянием усталости

На рис. 21.1 показана динамика работоспособности человека на протяжении рабочей смены при отсутствии специальных перерывов на отдых. В начале рабочего дня работоспособность, а следовательно, и производительность работника, как правило, ниже обычного уровня. Это объясняется тем, что за период между смежными рабочими сменами рабочий динамический стереотип работника несколько разладился, и поэтому требуется определенное время (фаза I) для его восстановления. Это время вхождения человека в работу, после которого работоспособность достигает высшего уровня (фаза II) и некоторое время на таком уровне держится. Однако через какое-то время под влиянием усталости работоспособность падает (фаза III). Если перед обеденным перерывом этот спад незначительный и непродолжительный, то в последние 2–2,5 часа работы работоспособность уменьшается достаточно заметно, при этом может ухудшаться и качество работы. Работоспособность можно повысить лишь введением научно обоснованного сменного режима труда и отдыха.

Если рассматривать динамику работоспособности в течение недели, то обнаруживается такая же закономерность, как и на протяжении рабочей смены. В первые два дня происходит постепенное вхождение в работу, работоспособность повышается; в середине недели она достигает максимального уровня, а затем начинает снижаться. Аналогично изменяется работоспособность и в продолжение года. Во всех случаях снижение работоспособности приходится на конец рабочего периода, что является следствием накопленной усталости организма работника.

Внутрисменный режим труда и отдыха включает перерыв на обед и кратковременные перерывы на отдых. Обеденный перерыв необходим не только для принятия пищи, но и для снятия усталости, накопленной в течение первой половины рабочего дня. Кратковременные перерывы предназначены для уменьшения усталости на протяжении смены и для личных потребностей.

Наукой и практикой организации труда созданы несколько методик проектирования рациональных режимов труда и отдыха для разных условий произ-

водства. Одна из таких методик основана на учете наличия в рабочей зоне факторов, отрицательно влияющих на работоспособность человека. Ученые Научно-исследовательского института труда (г. Москва) еще в 1970-х годах установили перечень факторов, которые воздействуют на здоровье и работоспособность людей, и зависимость продолжительности времени на отдых от реального уровня этих факторов в рабочей зоне (табл. 21.1).

Таблица 21.1

**ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ УСЛОВИЙ ТРУДА НА ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
ВНУТРИСМЕННОГО ОТДЫХА¹**

Факторы, вызывающие утомляемость	Предельные значения времени на отдых, % от оперативного времени
Физические усилия	1 — 9
Нервное напряжение	1 — 6
Темп работы	1 — 4
Рабочая поза	1 — 4
Монотонность работы	1 — 3
Температура, влажность и тепловое излучение	1 — 5
Загрязненность воздуха	1 — 5
Производственный шум	1 — 4
Вибрация, вращение и толчки	1 — 4
Освещение	1 — 2

На предприятиях выявляют, какие неблагоприятные факторы присутствуют на тех или иных участках производства. Специальными методами и приборами измеряют реальный уровень факторов условий труда и на этом основании рассчитывают суммарное время на отдых за смену в процентах от времени оперативной работы. После этого определяют число перерывов за смену и продолжительность каждого перерыва, пользуясь таблицей типовых режимов труда и отдыха (табл. 21.2).

На рис. 21.2 показано, что благодаря использованию научно обоснованных перерывов для отдыха работоспособность человека повышается (заштрихованные участки), а ощущение усталости, соответственно, уменьшается.

Время на отдых при любых условиях должно быть не меньше чем 10 минут за смену, не учитывая обеденного перерыва². Кроме времени на отдых предоставляется время для личных потребностей, которое для рабочих промышленных предприятий равняется 10–15 минутам (это обосновано специальными научными исследованиями).

Порядок использования рабочего времени (режим сменности, начало и конец смены, продолжительность обеденного перерыва, режим труда и отдыха) устанавливается каждой организацией самостоятельно и отображается в правилах внутреннего трудового распорядка.

¹ Данюк В. М. Организация труда на участке мастера машиностроительного завода / В. М. Данюк, И. В. Кожаринов, В. Е. Москалюк ; под общ. ред. В. М. Данюка. — 2-е изд., доп. — К. : Техніка, 1980. — С. 243.

² Обеденный перерыв не является частью рабочего времени, поэтому каждый волен использовать его по своему усмотрению.

Таблица 21.2

ТИПОВЫЕ РЕЖИМЫ ТРУДА И ОТДЫХА

№ режима	Показатель усталости, усл. ед.	Показатель психофизиологических условий труда, баллов	Суммарная продолжительность регламентированного отдыха, мин	Распределение времени на отдых, мин								
				Часы смены								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	15—17	13	10			4		Обеденный перерыв			6	
2	18—21	14	12			5					7	
3	22—24	15	14			6					8	
4	25—28	16—17	16			6					10	
5	29—31	18	18			7				5	6	
6	32—34	19—20	20			7				5	8	
7	35—38	21	22			8				6	8	
8	39—41	22—23	24			8				6	10	
9	42—45	24	26			10				6	10	
10	46—48	25	28			10				8	10	
11	49—52	26—27	30			10				10	10	
12	53—55	28	32			10				10	12	
13	56—59	29—30	34			10				12	12	
14	60—62	31	36			12				12	12	

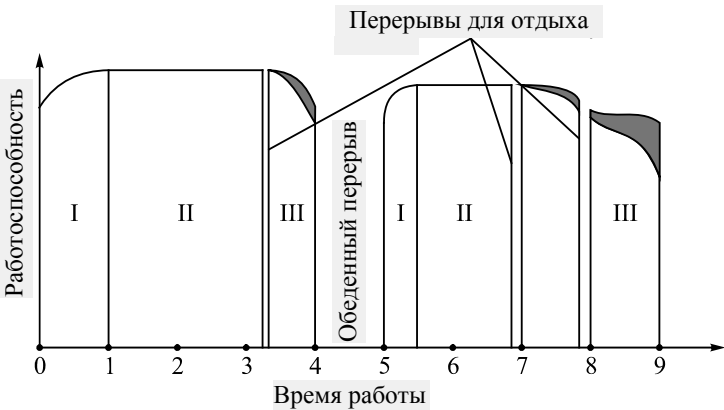


Рис. 21.2. Кривая работоспособности человека на протяжении рабочей смены при наличии и соблюдении специальных перерывов для отдыха

Важным средством регламентирования режимов труда и отдыха являются графики сменности, которые определяют число и порядок чередования смен, их длительность, время отдыха между сменами. На предприятиях используются

21.3. Регулирование режимов труда и отдыха

различные графики сменности: одно-, двух-, трех- и четырехсменные (для одной, двух, трех, четырех и пяти бригад); для обычной и непрерывной рабочей недели, с постоянными и скользящими выходными.

Переход с одной смены на другую, как правило, должен происходить через каждую рабочую неделю в часы, установленные графиками сменности. Длительность перерыва в работе между сменами не должна быть меньше двойной продолжительности труда в предыдущую смену (с учетом времени перерыва на обед).

В табл. 21.3 приведен график сменности для трех бригад при пятидневной рабочей неделе.

Таблица 21.3

ГРАФИК СМЕННОСТИ ДЛЯ ТРЕХ БРИГАД ПРИ ПЯТИДНЕВНОЙ РАБОЧЕЙ НЕДЕЛЕ

Смена	Число месяца																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	др.
I	А	А	А	А	А	О	О	Б	Б	Б	Б	Б	О	О	В	В	В	В	В	О	О	
II	Б	Б	Б	Б	Б	О	О	В	В	В	В	В	О	О	А	А	А	А	А	О	О	
III	В	В	В	В	В	О	О	А	А	А	А	А	О	О	Б	Б	Б	Б	Б	О	О	
А, Б, В — условные названия бригад, О — день отдыха																						

А, Б, В — условные названия бригад, О — день отдыха

На работах с особыми условиями и характером труда в порядке и случаях, предусмотренных законодательством, рабочий день может быть поделен на части с условием, чтобы общая продолжительность работы не превышала установленной продолжительности рабочего дня.

Иногда органы местного самоуправления могут накладывать свои ограничения на порядок использования рабочего времени в связи со стихийным бедствием, дефицитом энергоресурсов, нехваткой общественного транспорта и по другим причинам.

При регулировании рабочего времени следует учитывать интересы как организации в целом, так и ее работников. Если интересы этих двух сторон не совпадают, тогда следует искать компромиссные варианты решения путем введения:

- гибкой рабочей недели;
- гибкого графика работы (гибкий рабочий день, режим переменного объема рабочего времени, режим ступенчатого графика, режим сокращенной рабочей недели);
- неполного рабочего дня;
- продленного рабочего дня;
- разорванного рабочего дня;
- временной работы;
- сезонной работы, совместительства;
- надомной работы и т. д.

Отдельно следует рассматривать такой режим труда, как вахтенный метод.

Вахтенный метод работы — это особая форма осуществления трудового процесса, когда работникам не может быть обеспечено ежедневное возвращение к месту постоянного проживания. Отличительной особенностью вахтенного ме-

тода является то, что люди, работающие по нему, проживают в специально обустроенных работодателем вахтенных поселках, представляющих собой комплекс зданий и специальных сооружений, предназначенных для обеспечения жизнедеятельности работников в процессе выполнения ими работ и во время междусменного отдыха. Работа выполняется сменным персоналом.

Вахтой считается продолжительность времени выполнения работ на объекте и времени междусменного отдыха в вахтенном поселке. Рабочая смена может продолжаться каждый день 12 часов подряд. Длительность вахты не может превышать одного месяца. В исключительных случаях с учетом мнения профкома продолжительность вахты может быть увеличена до трех месяцев.

При вахтенном методе работы устанавливается суммарный учет рабочего времени за месяц, квартал или другой более длительный период, но не больше чем за один год. Учетный период включает все рабочее время, время в дороге, а также время отдыха, который приходится на данный календарный отрезок времени. Общая продолжительность рабочего времени за учетный период не должна превышать нормального количества рабочих часов, установленного КЗоТ. На работодателя возлагается обязанность вести учет рабочего времени и времени на отдых каждого человека, работающего вахтенным методом, по месяцам, а также за весь учетный период. Отработанные сверх нормы часы рабочего времени в рамках графика работы на вахте могут накапливаться на протяжении календарного года и суммироваться с целыми днями с последующим предоставлением дополнительных дней отдыха.

21.4. Гибкие режимы труда

Нестандартные режимы рабочего времени и их разновидность — гибкие графики рабочего времени — применяются с середины 1960-х годов в ряде стран Западной Европы, что вызвало повышенный интерес у работодателей.

К нестандартным режимам относятся сокращенные недели, графики неполной занятости, гибкие графики работы. Сокращенная рабочая неделя довольно широко применяется в США и Канаде. Экспериментальная программа федерального правительства США по так называемым *нестандартным режимам рабочего времени* предусматривает три разновидности сокращенной недели: 4 дня по 10 часов, 3 дня по 13 часов 20 минут и 9 дней по 9 часов. Такой порядок введен в рамках двухнедельного периода.

Практикуются и такие варианты сокращенной рабочей недели: персоналу предлагается на выбор работать с понедельника по четверг (по 10 часов в день), или с пятницы по воскресенье (3 дня по 12 часов). Графики неполной занятости вводятся фирмами как по согласию рабочих, так и в принудительном порядке. Устанавливается, например, годовой бюджет времени — 120 дней в год по 10 часов или 240 дней по 5 часов. По таким графикам еще в 1992 г. в США работало 19,3 % рабочих и служащих, в ФРГ — 9,5 %, во Франции — 7,1 %.

Предприниматели прибегают к графикам неполной занятости, заботясь исключительно о повышении эффективности производства и использования наемной рабочей силы. По графикам неполной занятости работают преимущественно неква-

лифицированные рабочие, а также замужние женщины, студенты, совмещающие учебу и работу, пожилые люди с ограниченной трудоспособностью. С целью повышения интенсивности труда, уменьшения потерь рабочего времени в странах Западной Европы и США применяются различные методы организации труда на основе гибкого рабочего времени. Гибкие графики рабочего времени имеют множество форм, разновидностей и названий: «сменное рабочее время», или «сменное время», в ФРГ; «сменные часы» в Бельгии; «гибкие часы» в Швеции; «гибкое время» в США. Их суть состоит в том, что работникам предоставляется свобода для выбора своего собственного графика рабочего времени за рамками твердо установленных обязательных часов.

Опыт применения гибких режимов показал, что в США 11,9 %, или 7,6 млн несельскохозяйственных наемных работников, занятых полное рабочее время, трудятся по гибким графикам. Среди служащих федеральных служб эта доля достигает 25 %, среди рабочих обрабатывающей промышленности — 7,9 %.

Во Франции гибкие графики применяются на 20 тыс. предприятий. Ими пользуются 70 % административного персонала банков, почти треть работников страхования, четверть — работающих в фармацевтической и химической промышленности, 17 % — в электронике, 10 % — в автомобильной промышленности и 4 % — на строительстве. В ФРГ гибкими графиками пользуются 5 млн рабочих и служащих.

Социологи неоднократно обследовали работающих по гибким графикам и убедились в высокой эффективности такой организации рабочего времени.

Пример

Одна из крупнейших компаний США по производству электронной аппаратуры «Hewlett-Packard» стала внедрять гибкие графики рабочего времени на своих заводах еще в 1972 г. (теперь на этот режим переведено 90 % всех рабочих). Через три года после начала эксперимента были проведены исследования. Работникам всех категорий были розданы анкеты, в которых требовалось указать, как повлияло внедрение гибкого графика на различные стороны их производственной деятельности и личной жизни.

Большинство опрошенных (97 %) отметили, что режим гибкого графика рабочего времени принес неоспоримый успех, 2 % — некоторый успех, и только 1 % заявили, что режим оказался неэффективным.

На предприятиях нашей страны первые гибкие графики начали применять также в начале 1970-х гг. В 80-х годах их взяли на вооружение сотни промышленных предприятий и объединений, научно-исследовательских институтов, проектно-конструкторских организаций разных регионов страны.

Гибкий рабочий день — это такая форма организации рабочего времени, при которой работник может самостоятельно в установленных рамках определять часы работы. Суть гибкого рабочего дня состоит в том, что рабочая смена разбивается на две части: фиксированное рабочее время в середине дня (время обязательного присутствия всех работников на своих рабочих местах) и сменное (гибкое) рабочее время в начале и в конце рабочего дня, которое работник регулирует самостоятельно. Сменное (гибкое) время должно быть отработано таким образом, чтобы была соблюдена продолжительность работы, установленная правилами внутреннего трудового распорядка в расчете на неделю или на месяц.

Фиксированное рабочее время по своей продолжительности должно быть больше гибкого, что обусловлено необходимостью осуществления соответствующих производственных контактов и контроля над работающими по такому графику.

Гибкие режимы труда могут вводиться на определенный период или без ограничения сроками. На рис. 21.3 приведены варианты традиционного и гибкого рабочих дней.

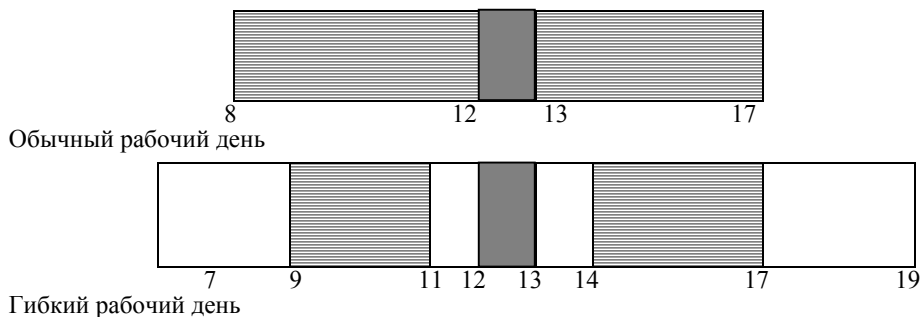
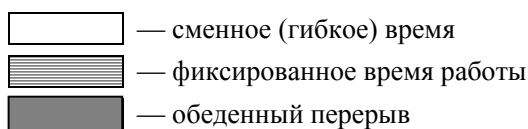


Рис. 21.3. Варианты традиционного и гибкого графиков работы:



Возможность перехода к режиму гибкого рабочего дня лимитируется такими условиями, как необходимость четкого обеспечения объема работ; надежное обслуживание рабочих мест; высокий уровень внутрипроизводственного кооперирования; наличие на предприятии соответствующего числа работников, способных выполнять одну и ту же работу, их тесное взаимодействие в бригаде или цехе; возможность нерегулярного использования рабочего времени в течение определенного календарного периода и др.

Гибкий график труда — это обобщенное название многих нестандартных режимов рабочего времени. Рассмотрим его распространенные разновидности (рис. 21.4).

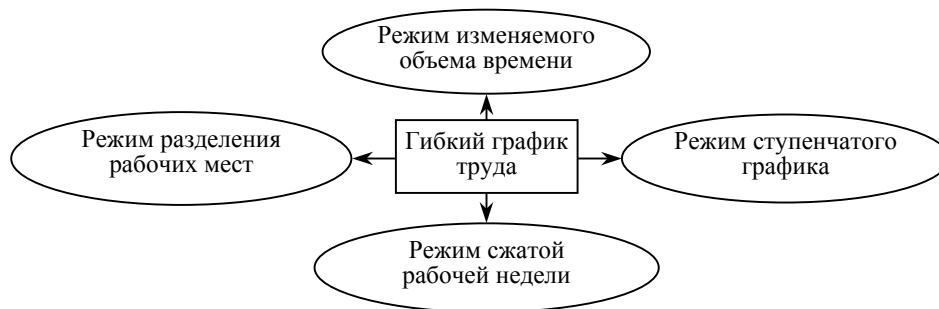


Рис. 21.4. Распространенные разновидности гибкого графика труда

Режим изменяемого объема рабочего времени — это определенный порядок периодического, по мере производственной необходимости, привлечения людей к труду.

Режим ступенчатого графика позволяет начинать и заканчивать работу в любое время при одном условии — отработки установленной сменной нормы рабочего времени. Это дает возможность каждому работнику выбрать для себя наиболее удобный распорядок работы.

Режим сжатой рабочей недели устанавливается в рамках двухнедельного периода. При нем рабочий день удлиняется, но одновременно увеличивается число выходных. Существует несколько разновидностей данной формы организации рабочего времени:

- еженедельный цикл: четыре дня работы по 10 ч и три дня отдыха;
- еженедельный цикл: три дня работы по 13 ч 20 мин и четыре дня отдыха;
- первая неделя — четыре дня работы по 9 ч и три дня отдыха; вторая неделя: пять дней работы по 9 ч и два дня отдыха;
- первая неделя — три дня работы по 12 ч и четыре дня отдыха; вторая неделя — четыре дня работы по 12 ч и три дня отдыха.

Последние два варианта предусматривают соответственно 5 и 8 часов сверхурочного времени, которые оплачиваются в повышенном размере.

Преимущество режима сжатой рабочей недели:

- сокращение количества невыходов на работу;
- уменьшение затрат подготовительно-заключительного времени;
- более оптимальное использование основных фондов;
- создание условий для проведения ремонтных работ, связанных с остановкой оборудования, и др.

Режим разделения рабочих мест предусматривает использование на одном рабочем месте поочередно двух работников, занятых неполный рабочий день. Каждый из них может работать по 3–6 часов за смену, оборудование используется на протяжении 6–12 часов.

Возможны следующие варианты режимов гибкого рабочего времени в зависимости от продолжительности учетного периода:

- учетный период равняется рабочему дню, то есть его нормативная продолжительность полностью отрабатывается в один день;
- учетный период равняется рабочей неделе, а его продолжительность в рабочих часах полностью отрабатывается в данной рабочей неделе;
- учетный период равняется рабочему месяцу, а установленная месячная норма рабочих часов полностью отрабатывается в каждом месяце.

В отдельных случаях как разновидность учетного периода могут применяться рабочая декада, рабочий квартал с аналогичными условиями отработки, а также другие варианты режимов гибкого рабочего времени, удобные для организации и работников.

Введение гибкого графика во многом зависит как от уровня организации и нормирования труда, так и от организации учета отработанного времени.

Реализация нового распорядка дня требует большей собранности и деловитости от руководителей. Прежде всего это касается вопросов планирования и контроля, организации работ и улучшения условий труда.

К преимуществам гибкого графика рабочего времени можно отнести:

- возможность позже начинать работу освобождает работников от боязни опоздания;
- индивидуальный график позволяет лучше согласовать рабочий и семейный распорядки дня; так, например, работник может спокойно отвести детей в дошкольное учреждение или школу, встретить их после занятий, больше времени уделить их воспитанию;
- при потребности загородной поездки появляется возможность раньше уйти с работы и на следующий день прийти позже;
- отпадает необходимость отпрашиваться у администрации для посещения врача либо по другой причине личного характера;
- возможность выбирать время начала и конца работы позволяет избегать часов пик в транспорте и значительно снизить утомляемость в дороге;
- более рационально используется свободное время.

Гибкий режим выгоден и для предприятий. Снижение производительности в конце рабочего дня сводится к минимуму, так как работники стремятся до ухода закончить начатую работу. Значительно (на многих предприятиях вдвое) сокращается количество невыходов на работу и особенно кратковременных отпрашиваний у администрации, сокращается заболеваемость. На крупных предприятиях легче решаются проблемы, связанные с одновременным приходом и уходом большого числа работников. Введение гибкого графика способствует уменьшению текучести кадров, благодаря чему сокращаются затраты на их подготовку.

Оценивая социально-экономические выгоды режима гибкого рабочего времени, следует учитывать возможные источники эффективности:

- экономию рабочего времени за счет уменьшения числа опозданий, кратковременных отпусков с разрешения администрации, невыходов на работу по личным мотивам;
- повышение производительности и качества труда в результате более эффективного использования периодов максимальной трудоспособности на протяжении рабочего дня;
- сокращение непроизводительных затрат рабочего времени в периоды вынужденного простоя по техническим и производственным причинам;
- уменьшение объемов сверхурочных работ;
- минимизация потерь рабочего времени, связанных с временной нетрудоспособностью;
- улучшение социально-психологического климата в производственном коллективе;
- уменьшение текучести кадров из-за неудовлетворенности работой, связанной с условиями и режимом труда.

Обязательным условием введения гибких режимов труда является изучение мнения членов трудового коллектива при помощи методов социологического опроса до и после введения с целью разработки комплекса организационно-технических и социально-экономических мероприятий. Необходимо учитывать следующие моменты: где будет внедряться гибкий режим (цех, отдел, лаборатория, бюро); возраст и пол работников, стаж работы; распределение членов трудового коллектива по категориям (руководители предприятий, структурных подразделений, конструкторы, технологи, экономисты, рабочие); образование,

семейное положение; осведомленность работников о гибких режимах труда; виды нестандартных режимов; число детей в семье; как часто работники берут отпуска за свой счет и отрабатывают ли их.

Учет рабочего времени посредством работающих по гибкому графику осуществляется:

- традиционных методов (вручную);
- механических суммирующих аппаратов, контрольных часов;
- компьютеров и специальных электронных устройств;
- самостоятельно работником.

Разработка нестандартных режимов рабочего времени — ответственная задача; грамотное ее решение способствует наиболее оптимальному использованию рабочего времени, росту производительности труда и эффективности производства, улучшению социально-психологического климата.

21.5. Ненормированный рабочий день

Ненормированный рабочий день — это особый режим работы, при котором время выполнения работником должностных обязанностей превышает, как правило, нормальную продолжительность рабочего дня.

Ненормированный рабочий день — довольно распространенное явление в деятельности различных организаций. Он обусловлен спецификой некоторых видов работ, которые по объективным причинам невозможно нормировать заранее. Это работы непостоянные по структуре и продолжительности операций и трудовым действиям. Перечень должностных обязанностей у некоторых работников характеризуется значительной нестабильностью, которая усиливается вследствие возникновения незапланированных, непредусмотренных ситуаций, а также под влиянием неконтролируемых внешних воздействий. Организацию рабочего времени некоторых работников существенно усложняют служебные командировки.

В условиях ненормированного рабочего дня трудятся все руководители линейного управления на предприятиях. Например, мастер производственного участка обязан появляться на своем рабочем месте за 20–30 минут до официального начала рабочей смены. Это время мастер использует для обхода участка, приема смены от своего предшественника, проверки готовности участка к выполнению сменного задания, получения установок и указаний от начальника цеха или диспетчерской службы и т. д.

В конце рабочего дня мастер не уходит домой вместе со своими рабочими. Он должен подвести итоги работы подчиненного коллектива за день, оформить необходимые документы, получить оперативные указания от начальника цеха на завтра, выяснить состояние обеспечения участка материальными ресурсами для ритмичной работы на следующий день. Кроме того, мастер после смены должен при необходимости присутствовать на профсоюзных собраниях, тренингах, лекциях.

При нормальных, спокойных условиях деятельности предприятия рабочий день мастера на 30–90 минут всегда превышает рабочий день рабочих. В штатных ситуациях (поломки, аварии, массовый брак продукции, перебои в

поставках материалов и т. п.) рабочий день мастера увеличивается еще на несколько часов. В табл. 21.4 приведен типичный распорядок рабочего дня для мастеров первой смены машиностроительного завода.

Начальники смен, руководители цехов и производств координируют деятельность многих мастеров, старших мастеров, цеховых технологов и экономистов, нормировщиков, механиков, работников транспорта и т. д. Ненормированный рабочий день этих руководителей может длиться 9–10 часов регулярно.

Таблица 21.4

ТИПОВЫЙ РАСПОРЯДОК РАБОЧЕГО ДНЯ ДЛЯ МАСТЕРОВ ПЕРВОЙ СМЕНЫ¹

Текущее время, часов, минут	Затраты времени, мин	Содержание работы
7 ¹⁰ — 7 ²⁵	15	Обход участка, прием смены, проверка готовности участка к выполнению сменного задания
7 ²⁵ — 7 ³⁰	5	«Пятиминутка» (обсуждение итогов работы за предыдущую смену)
7 ³⁰ — 7 ³⁵	5	Контроль своевременности начала работы
7 ³⁵ — 7 ⁵⁰	15	Обход участка, проверка обеспеченности рабочих мест инструментом, материалами, документацией на смену и определение заданий на следующую
7 ⁵⁰ — 8 ²⁰	30	Первичный инструктаж рабочих по выполнению сменного задания, эксплуатации оборудования, уходу за ним, использованию оборудования и инструментов, по технике безопасности, промсанитарии, противопожарной безопасности на рабочих местах
8 ²⁰ — 8 ⁵⁰	30	Оперативное совещание у начальника цеха
8 ⁵⁰ — 9 ⁰⁰	10	Регламентированный перерыв для отдыха
9 ⁰⁰ — 9 ⁵⁰	50	Составление сменного задания на следующий день, ознакомление с новыми технологическими процессами и чертежами, контроль сдачи продукции по месячному плану
9 ⁵⁰ — 10 ⁵⁵	65	Обход участка, контроль качества изготовления деталей, инструктаж рабочих по выполнению сменных заданий, по эксплуатации оборудования, оснащения и инструмента, по технике безопасности и противопожарной безопасности
10 ⁵⁵ — 11 ⁰⁰	5	Контроль завершения работы перед обеденным перерывом
11 ⁰⁰ — 11 ⁴⁰	40	Обеденный перерыв, проведение индивидуальных и коллективных бесед
11 ⁴⁰ — 11 ⁴⁵	5	Контроль своевременности начала работы после обеденного перерыва
11 ⁴⁵ — 12 ⁴⁰	55	Контроль качества продукции, соблюдения технологического процесса, выполнения сменного задания
12 ⁴⁰ — 13 ²⁰	40	Инструктаж рабочих по выполнению сменных заданий, эксплуатации оборудования, оснащения и инструмента, по технике безопасности и противопожарной безопасности

¹ Данюк В. М. Организация труда на участке мастера машиностроительного завода / В. М. Данюк, И. В. Кожаринов, В. Е. Москалюк ; под общ. ред. В. М. Данюка. — 2-е изд., доп. — К. : Техніка, 1980. — С. 353—356.

Текущее время, часов, минут	Затраты времени, мин	Содержание работы
13 ²⁰ — 14 ⁰⁰	40	Оформление первичной учетной и отчетной документации (графиков сдачи продукции, листов простоя, брак-карт, табеля, сверхурочных талонов и др.), рассмотрение вопросов по месячному графику, работа с Книжкой мастера, заполнение журнала по технике безопасности
14 ⁰⁰ — 14 ²⁰	20	Резервное время
14 ²⁰ — 14 ³⁰	10	Регламентированный перерыв для отдыха
14 ³⁰ — 15 ⁰⁰	30	Решение организационных и технических вопросов в службах цеха по сменным заданиям на следующий день
15 ⁰⁰ — 16 ⁰⁰	60	Обход участка, контроль качества продукции, сдача продукции ОТК, контроль подготовки сменных заданий и нарядов к ним на следующий день
16 ⁰⁰ — 16 ⁰⁰	10	Контроль своевременности окончания смены, качества уборки оборудования, рабочего места и передачи смены преемникам
16 ¹⁰ — 16 ²⁰	10	Передача смены и рапорт старшему мастеру (начальнику цеха) о выполнении сменного задания
16 ²⁰ — 17 ²⁰	60	Занятия с рабочими (школа передовых приемов и методов труда, демонстрация методов работы передовиков производства), участие в мероприятиях (итоговое производственное собрание участка, постоянно действующее производственное совещание, День мастера, профсоюзные и другие общественные мероприятия), обучение мастера (чтение специальной литературы), рационализаторская работа, совершенствование технологических процессов и организации труда ¹

Генеральный директор, его заместители (функциональные директора) обычно работают по 10–12 часов и более, нередко выходят на работу в выходные либо работают с документами дома и в командировках.

Ненормированный рабочий день имеют руководители функциональных подразделений, некоторые ответственные профессионалы, бухгалтеры, юристы, журналисты, водители, экспедиторы, работники других профессий и должностей, если их рабочий день по объективным причинам не ограничивается восьмью часами.

Перечень профессий и должностей работников с ненормированным рабочим днем согласовывается с профсоюзным комитетом и включается в коллективный договор предприятия.

Лицам, имеющим ненормированный рабочий день, отработанное сверх законодательно установленной нормы рабочее время компенсируется дополнительным отпуском. Правда, такой отпуск не всегда представляет собой полную компенсацию этого времени.

За работу в режиме ненормированного рабочего дня законодательство специальной доплаты не предусматривает, так как такой режим, как фактор слож-

¹ В этой части таблицы названы мероприятия, в которых мастер участвует на общественных началах.

ности работы, учитывается при установлении должностных окладов или тарифных ставок. Одним из условий контракта, который заключается между работодателем и наемным работником, может быть доплата за работу в режиме ненормированного рабочего дня и за разъездной характер работы.

21.6. Методы анализа эффективности использования рабочего времени

Изучение использования рабочего времени в организациях позволяет выявить явные и скрытые его потери, их причины и добиться более рационального использования труда персонала.

Эффективность затрат рабочего времени можно установить, сравнив фактические его затраты с обоснованной мерой труда.

Выявление резервов использования рабочего времени зависит от точности его учета. На каждом предприятии должен быть организован табельный учет использования рабочего времени (типовая форма № П-12 «Табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы за ... год», утвержденная приказом Минстата Украины от 9 октября 1995 г. № 253). В табель записывают всех постоянных и временных работников, присутствующих в списочном составе предприятия.

Записи в таблице учета использования рабочего времени о причинах отсутствия на работе, о сверхурочной работе и других отклонениях от нормальных условий труда делаются только на основании документов, оформленных соответствующим образом (листы нетрудоспособности, листы простоев, справки о выполнении общественных обязанностей и др.).

Для заполнения табеля существуют условные обозначения: Р — часы (дни) работы; К — командировки; В — основной ежегодный отпуск; Х — временная нетрудоспособность и отпуска по уходу за больным, оформленные листами нетрудоспособности; ЦП — целосменные простои по вине работников; ВП — внутрисменные простои по вине работников; ПР — прогулы; ЗП — опоздания; ПЗ — преждевременный уход с работы; ВШ — выходные (дни еженедельного отдыха), праздничные и нерабочие дни; МН — забастовки.

Учет использования рабочего времени может осуществляться методом непрерывной регистрации или по отклонениям, то есть только отметкой неявок, опозданий, прогулов. В этом случае в конце месяца определяют общий календарный фонд рабочего времени, время невыходов и других потерь. Из общего календарного фонда отсчитывают все потери и получают фактически отработанное время.

Для организации учета рабочего времени можно использовать системы контроля и управления доступом (СКУД), что позволяет аккумулировать в единой базе данных всю информацию об использовании рабочего времени сотрудниками. В каждой СКУД имеется подсистема учета рабочего времени (УРВ), которая автоматически выполняет функции табельного учета, регистрации времени, прихода и ухода сотрудников, а иногда еще и оценки эффективности использования ими рабочего времени. Это позволяет, например, начислять заработную плату только за реально отработанное время, повышать производственную и технологическую дисциплину.

Функциональные возможности модулей УРВ в системах КУД могут различаться, но практически все они выполняют следующие стандартные функции:

- расчет отработанного сотрудником времени за заданный период;
- учет нарушений сотрудником рабочего графика (опоздание, отсутствие на рабочем месте и т. п.);
- создание ежемесячных форм табеля.

Некоторые системы имеют дополнительные функции модуля УРВ:

- внесение в систему сведений о причинах отсутствия сотрудника на рабочем месте (по болезни, командировка, отпуск и др.);
- формирование статистической отчетности;
- составление отчетов и форм для использования их в разных кадровых и бухгалтерских программах и даже расчет заработной платы работников.

Неотъемлемой частью любого современного модуля УРВ является база рабочих графиков или расписаний работы сотрудников. Системы контроля доступа могут позволить себе не только крупные банки и бизнесы-центры, в которых практически все работают по классической пятидневной неделе. Многие промышленные предприятия имеют посменные графики работы для определенных категорий работников, и даже плавающие графики, которые составляются на каждую неделю или месяц.

Для идентификации работников используют:

- магнитные карты доступа;
- бесконтактные смарт-карты;
- проксимити-карты (proximity), в основе которых лежат бесконтактные технологии идентификации;
- биометрические системы распознавания, анализирующие индивидуальные биометрические признаки человека (отпечатки пальцев, тембр голоса, рисунок сетчатки глаза и т. д.);
- идентификаторы в виде брелков, браслетов, специальных устройств, закрепляемые на автомобилях, или специальные карточки, которые также крепятся на автомобилях (например, на автомобиле директора, фирменных служебных автомобилях). Карточки, вмонтированные в днище машины, автоматически считываются и проверяются при пересечении петли, заложенной в дорожное полотно.

Для прохода на территорию работник должен отметить, используя персональный идентификатор. Данные из него передаются через счетчик на контроллер (устройство, управляющее доступом), который разблокирует вход на территорию. В момент предъявления сотрудником идентификатора фиксируется время. В итоге есть возможность за любой день получить детальную информацию о том, когда сотрудник пришел на работу, когда ушел с работы, сколько раз и на какой период отлучался с работы, сколько часов находился на предприятии. Автоматическое накопление отработанного сотрудниками времени дает возможность не тратить усилия на заполнение табеля.

В начале рабочего дня, например в 9⁰⁰, можно получить информацию о сотрудниках, которые пересекли контрольную точку входа, и, таким образом, фиксируются прогулы и опоздания (продолжительность опозданий). После окончания рабочей смены можно легко получить сведения о тех, кто остался на территории предприятия. Для каждого работника за определенный период вре-

мени (обычно за месяц) рассчитывается количество отработанных часов с учетом опозданий, прогулов и отсутствия на работе.

Учет рабочего времени актуален для любого предприятия независимо от его размера. Потери же, связанные с опозданиями, прогулами или нерациональным перемещением сотрудников, значительно превышают затраты на внедрение систем контроля и управления доступом, которые сегодня доступны для любого предприятия.

Эффективность использования целодневного рабочего времени анализируют на основе табельного учета. Использование внутрисменного рабочего времени определяют методами фотографии рабочего времени, самофотографии рабочего дня, моментных наблюдений, опросов.

Фотография проводится с целью получения данных для выявления потерь рабочего времени по разным причинам и разработки организационно-технических мероприятий по улучшению использования рабочего времени. Такое фотографирование выполняют при реальной организации труда со всеми ее недостатками. Фотография осуществляется наблюдателем или самим работником (самофотография) методом непосредственных измерений во время выполнения производственного задания на рабочем месте. Чаще всего объектами наблюдения выступают работники, не выполняющие заданий (для выявления причин этого), или передовые работники с целью изучения передового опыта. На основании материалов фотографии составляется фактический баланс рабочего времени в минутах и процентах, который сравнивается с нормативным.

На подготовительном этапе наблюдатель после выбора объекта наблюдения должен ознакомиться с технологическим процессом, организацией рабочего места, порядком его обслуживания, взаимосвязями рабочего места с окружением и т. д.

До начала наблюдения на фотокарту заносятся все необходимые исходные данные: название цеха, участка, технологического процесса, фамилия и инициалы рабочего, его профессия и квалификационный разряд, дата наблюдения. Образец содержательной части заполненной индивидуальной фотографии рабочего времени приведен в табл. 21.5.

Таблица 21.5

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ФОТОГРАФИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ (ФРАГМЕНТ)

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время		Индекс	Продолжительность, мин	Примечания
		ч	мин			
1	Начало наблюдения	7	00	—	—	—
2	Получение сменного задания от мастера	7	06	Тпз	6	
3	Ознакомление с технической документацией	7	15	Тпз	9	
4	Доставка на рабочее место заготовок	7	35	Тпз	20	
5	Осмотр и настройка станка	7	40	Тоб	5	
6	Обработка детали	8	01	Топ	21	
7	...	...	...	...	...	...

С момента начала наблюдения (это может быть начало рабочей смены) наблюдатель, пользуясь прибором регистрации времени (хронометром, часами), записывает на фотокарте последовательно все фактические затраты времени независимо от их целесообразности, одновременно фиксируя текущее время в соответствующей графе. По окончании наблюдения начинают обработку полученных данных. На фотокарте проставляют индексы всех зафиксированных затрат времени, определяют продолжительность каждого элемента.

Текущее время в каждой строке на фотокарте означает окончание предшествующего элемента затрат времени и начало данного. Разница между значениями текущего времени данной и предшествующей строк составляет продолжительность времени данного элемента операции или работы. Сумма продолжительности всех элементов должна равняться общей продолжительности всего наблюдения от начала до конца. Обеденный перерыв не считается рабочим временем, поэтому его продолжительность не учитывается в балансе рабочего времени.

Анализ материалов фотографии завершается составлением фактического и нормативного балансов рабочего времени в минутах и процентах (табл. 21.6).

Таблица 21.6

БАЛАНС РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ПО ДАННЫМ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ФОТОГРАФИИ

Элементы затрат времени	Индекс	Количество измерений	Фактический баланс		Нормативный баланс		Отклонение (+; -)
			мин	%	мин	%	
Подготовительно-заключительное время	$T_{пз}$	6	24	5,0	20	4,2	-4
Время оперативной работы	$T_{оп}$	12	334	69,7	407	84,8	+73
Время обслуживания рабочего места	$T_{об}$	4	23	4,8	15	3,1	-8
Время непроизводительной работы	$T_{рн}$	2	12	2,5	—	—	-12
Время перерывов, обусловленных недостатками в производстве	$T_{пнт}$	3	43	8,9	—	—	-43
Время перерывов, связанных с нарушением трудовой дисциплины	$T_{нтд}$	4	29	6,0	—	—	-29
Время на отдых и личные потребности	$T_{олп}$	4	15	3,1	38	7,9	+23
Сменное рабочее время	$T_{см}$	35	480	100	480	100	—

Как видно из таблицы, на протяжении наблюдения было сделано всего 35 записей о выполнении рабочим определенных действий или о перерывах в его работе по разным причинам. Нормативный баланс составлен на основе нормативных затрат времени $T_{пз}$, $T_{об}$ и $T_{олп}$, которые отвечают конкретным условиям наблюдаемого трудового процесса.

Время непроизводительной работы $T_{рн}$, перерывов, обусловленных недостатками в производстве $T_{пнт}$, и нарушений трудовой дисциплины $T_{нтд}$ в нормативный баланс не включается, так как не является необходимым при хорошо организованном трудовом процессе. Зато время на отдых и личные потребности $T_{олп}$ следует увеличить до нормативного уровня, то есть на 23 минуты. Нормативное оперативное время $T_{оп}$ увеличится за счет сокращения потерь на 73 минуты ($4 + 8 + 12 + 43 + 29 - 23$).

Процедура анализа использования рабочего времени предусматривает расчет по крайней мере трех относительных показателей (коэффициентов):

- эффективного использования сменного рабочего времени K_1 ;
- явных потерь рабочего времени K_2 ;
- скрытых потерь рабочего времени K_3 .

Коэффициент эффективного использования рабочего времени:

$$K_1 = \frac{(T_{пз}^н + T_{оп}^ф + T_{об}^н + T_{олп}^н)}{T_{см}} = \frac{(20 + 334 + 15 + 38)}{480} = \frac{407}{480} = 0,848.$$

Другими словами, сменное рабочее время по назначению использовано на 84,8 %. Итак, потерянное рабочее время за смену составило 15,2 % сменного фонда рабочего времени.

Коэффициент явных потерь рабочего времени:

$$K_2 = \frac{(T_{рн}^ф + T_{пнт}^ф + T_{нтд}^ф) - (T_{олп}^н - T_{олп}^ф)}{T_{см}} = \frac{[(12 + 43 + 29) - (38 - 15)]}{480} = \frac{(84 - 23)}{480} = \frac{61}{480} = 0,127.$$

Это означает, что явные потери рабочего времени составили 12,7 % общей продолжительности рабочего изменения.

Коэффициент скрытых потерь рабочего времени:

$$K_3 = \frac{(T_{пз}^ф - T_{пз}^н) + (T_{об}^ф - T_{об}^н)}{T_{см}} = \frac{(4 + 8)}{480} = \frac{12}{480} = 0,025.$$

Таким образом, скрытые потери рабочего времени незначительны (всего 2,5 % продолжительности рабочей смены).

Сумма трех коэффициентов ($K_1 + K_2 + K_3$) должна равняться единице. Проверим: $0,848 + 0,127 + 0,025 = 1,000$.

Возможное уплотнение рабочего времени благодаря устранению всех видов потерь K_4 можно рассчитать по формуле

$$K_4 = \frac{100 \cdot (K_2 + K_3)}{100 - (K_2 + K_3)},$$

где показатели K_2 и K_3 выражаются в процентах.

$$\text{Считаем: } K_4 = \frac{100 \cdot (12,7 + 2,5)}{100 - (12,7 + 2,5)} = 17,9\%.$$

Каким же образом при потерях 15,2 % сменного фонда времени можно уплотнить рабочий день на 17,9 %? Рабочий, потеряв 73 минуты, потратил на выполнение сменного задания 407 минут ($480 - 73$). За это время он выполнил 814 детали-операций (по 0,5 минуты на одну деталь). Увеличение времени оперативной работы на 73 минуты за счет устранения потерь даст возможность дополнительно обработать 146 деталей ($73,0 : 0,5 = 146$).

$$\frac{814 + 146}{814} \cdot 100 = 117,9\%.$$

Это означает, что устранение потерь рабочего времени позволяет рабочему увеличить производительность труда на 17,9 %.

На заключительном этапе анализа рабочего времени методом индивидуальной (да и всех других видов) фотографии составляют план мероприятий по устранению причин потерь рабочего времени с целью более эффективного его использования¹.

Таким образом, фотография рабочего времени помогает обнаружить как явные, так и скрытые потери рабочего времени для эффективного его использования.

Метод моментных наблюдений состоит в том, что наблюдатель через неравные промежутки времени (моменты) фиксирует то, что происходит на рабочих местах в конкретной зоне наблюдения. При этом методе значительно возрастает число наблюдаемых объектов (рабочих, станков, машин), повышается оперативность получения необходимой информации, обеспечиваются достаточно точные результаты наблюдения.

Недостатком этого метода является то, что он не дает возможности достоверно установить объем определенных видов потерь рабочего времени на протяжении смены в целом и в расчете на каждого рабочего отдельно, потому что учет моментных наблюдений ведется на всю совокупность наблюдаемых объектов. Но при этом данный метод позволяет рассчитывать показатели использования рабочего времени, определять его потери и выявлять причины этих потерь, вносить предложения по оптимизации использования рабочего времени.

Эффективность использования рабочего времени в течение месяца, квартала, года анализируется по данным формы статистической отчетности № 3-ПВ «Отчет об использовании рабочего времени».

Для учета продолжительности рабочего дня применяются показатели его фактической и нормальной продолжительности. *Фактическая* продолжительность рабочего дня характеризуется временем работы одного работающего за день (смену), включая сверхурочные часы и исключая часы простоев. Она рассчитывается путем деления отработанных за определенный период человеко-часов на отработанные человеко-дни. *Нормальная* продолжительность рабочего дня определяется количеством часов работы, установленным законом для данной группы работников.

Коэффициент использования рабочего времени рассчитывают путем деления фактической продолжительности рабочего дня на нормальную. Чем ближе он к 1, тем более эффективно используется рабочее время на данном предприятии.

Стоит отметить, что иногда предприятия несут значительный урон из-за потерь рабочего времени, обусловленных отсутствием на работе работников без уважительных причин. Такое явление получило название *абсентеизм* [от лат. *absens (absentis)* — отсутствующий]. То есть это нежелательное, необоснованное отсутствие работника на рабочем месте.

Единичные случаи неявок работников на работу большого вреда производству не наносят. Однако массовый абсентеизм из-за забастовок, прогулов,

¹ Нормування праці : підручник / [В. М. Абрамов, В. М. Данюк, А. М. Гриненко, А. М. Колот, В. І. Чернов] ; за ред. В. М. Данюка і В. М. Абрамова. — К., 1995. — С. 37—47.

опозданий, особенно если к этому добавляются невыходы на работу в связи с эпидемией сезонного гриппа, может дезорганизовать производство, сорвать выполнение контрактов на поставку продукции, принести убытки предприятию, испортить его имидж на рынке.

Минимизировать убытки от абсентеизма можно, уменьшив число невыходов работников на работу. Для этого необходимо совершенствовать социальную политику предприятия и его корпоративную культуру, применять эффективные системы оплаты труда и нематериального стимулирования, активнее привлекать работников к участию в управлении производством, улучшать учебно-воспитательные процессы.

21.7. Механизм управления рабочим временем

Время — одна из основных объективных форм существования материи, которая проявляется в продолжительности бытия. Текущее время нельзя остановить, накапливать в резерв, уплотнять. Его лишь можно целенаправленно и эффективно использовать для общественного блага или бездарно растрачивать, как это, к сожалению, нередко бывает.

Также время приобретает свойства экономического фактора, если им люди измеряют количество труда. В этом случае мы имеем дело с рабочим временем. Количество рабочего времени может стать одним из факторов, ограничивающих увеличение объемов производства. Поясним это утверждение.

Один работник может продуктивно и без вреда для здоровья работать восемь часов в день и сорок часов в неделю. Сто работников могут сделать в сто раз больше продукции, чем один. Если собственник имеет 100 рабочих мест и 100 работников и хочет нарастить объемы производства, не тратясь на увеличение числа рабочих мест, он может более интенсивно использовать существующие производственные мощности. Для этого он нанимает дополнительных работников и организовывает работу в две, а затем и в три смены.

Если рабочие места будут загружены работой 24 часа в сутки, собственник поймет, что ресурсы рабочего времени полностью исчерпаны, то есть рабочее время стало фактором, ограничивающим дальнейшее расширение производства. Поэтому он будет вынужден или использовать средства повышения производительности труда, или и дальше увеличивать число рабочих мест.

Эффективность использования рабочего времени во многом зависит от состояния организации производства и труда и от качества управления.

Как и любой другой фактор производства, рабочее время требует жесткого управления, в противном случае люди начинают понемногу расслабляться, снисходительно относиться к фактам опозданий, устраивать длительные «перекуры», покидать преждевременно рабочие места и т. п.

На рис. 21.5 приведена схема механизма управления рабочим временем в организации. Главными субъектами управления рабочим временем являются руководители организации (генеральный директор, директор по персоналу, линейные руководители).

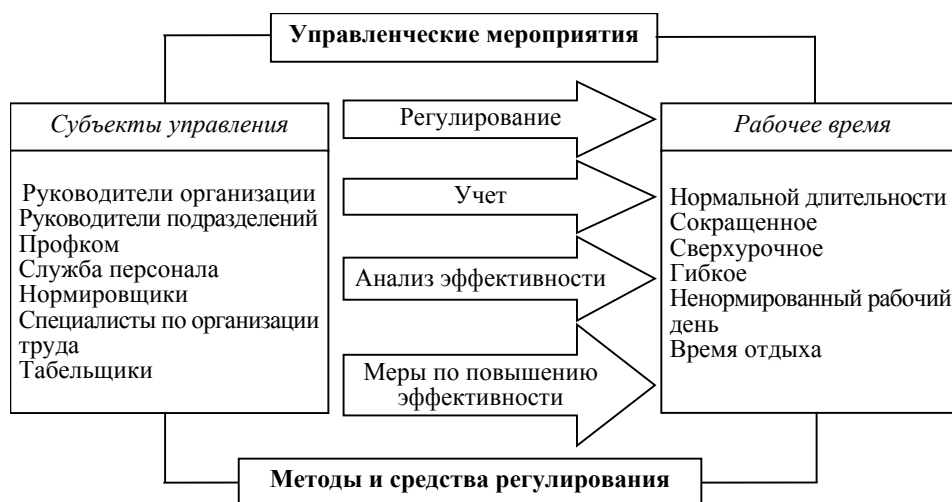


Рис. 21.5. Механизм управления рабочим временем в организации

Высшее руководство определяет политику предприятия в области управления рабочим временем, утверждает важные документы, которые прямо или косвенно регулируют использование рабочего времени, координирует деятельность других субъектов управления этим ценным ресурсом.

Документами, регулирующими использование рабочего времени, являются:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- графики сменности;
- регламенты режимов труда и отдыха;
- графики отпусков;
- регламенты выяснения причин длительных простоев рабочих мест;
- положение по поощрению эффективного использования рабочего времени;
- дисциплинарный регламент;
- планы организационно-технических мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени.

Руководители структурных подразделений персонально отвечают за трудовую, технологическую и исполнительскую дисциплину своих подчиненных, организуют изучение эффективности использования рабочего времени, предлагают меры по улучшению состояния дел в этой области, вносят предложения относительно поощрения лучших работников и применения санкций к нарушителям дисциплины и порядка.

Профком, как полномочный представитель интересов наемных работников, активно участвует в создании внутренних нормативных документов, регулирующих использование рабочего времени и защищающих работников в случае необоснованных санкций и наказаний, которыми иногда злоупотребляют отдельные руководители.

Служба персонала призвана выполнять роль научно-методического центра, который подготавливает проекты документов по регулированию использования рабочего времени, дает консультации руководителям, участвует в планировании организационно-технических мероприятий.

Нормировщики и специалисты по организации труда по специальному плану, по оперативным поручениям или по собственной инициативе анализируют использование рабочего времени работниками разных функциональных категорий, используя различные методы и технические средства, устанавливают реальные причины потерь рабочего времени, рассчитывают показатели использования рабочего времени, готовят информационные справки, выявляют передовые методы и приемы работы, вносят предложения по их внедрению.

Табельщики ведут табельный учет использования целодневного рабочего времени, готовят информацию для руководителей об опозданиях, неявках по разным причинам и т. п.

Обязательным элементом любого управления является контроль. Если контроль отсутствует или он некачественный, поверхностный, бессистемный, то мы имеем дело не с управлением, а лишь с его имитацией.

В управлении рабочим временем контроль возлагается на руководителей структурных подразделений, которые имеют для этого все необходимые полномочия и средства реагирования и влияния.

На производственных совещаниях руководители среднего уровня управления (начальники цехов, производств, департаментов, филиалов) и высшее руководство организаций периодически выносят на обсуждение вопросы о причинах простоев рабочих и средств производства, ощутимых потерях рабочего времени по разным причинам, нарушениях трудовой и технологической дисциплины, нанесших существенный ущерб производству.

Выводы

Рабочее время — это период обязательного пребывания работника на рабочем месте с целью выполнения должностных обязанностей. Рабочее время — явление сферы труда.

Количественно сравнить разные виды труда можно только при помощи рабочего времени. Рабочее время — универсальная мера количества труда.

Рабочее время как экономическая категория отображает сложную и противоречивую связь продолжительности труда и его интенсивности. Любые затраты рабочего времени должны быть экономически обоснованы.

Рабочее время каждого работника представляет собой часть всего совокупного фонда рабочего времени общества, поэтому рабочее время является также общей мерой количества труда. Общая продолжительность рабочего времени обусловлена, с одной стороны, уровнем развития производства, а с другой — физическими и психофизиологическими возможностями человека.

Норма продолжительности рабочего времени — эта законодательно установленная максимальная продолжительность рабочего времени одного работника в неделю.

Рабочее время регламентируется и государством, и работодателем. В соответствии с КЗоТ Украины (ст. 50) устанавливается верхняя граница продолжительности рабочего времени: для нормальных условий труда — 40 часов в неделю; для работников, занятых на работах с вредными условиями труда, — не более 36 часов в неделю (ст. 51).

Рабочее время устанавливает меру труда и одновременно обеспечивает работнику возможность пользоваться своим правом на отдых.

Режимы труда регламентируют порядок работы, способ выполнения работником своей трудовой функции. Режимы труда как организационные средства позволяют реализовать разные варианты рабочего дня и рабочей недели.

Режим труда и отдыха — это регламентированное чередование периодов работы и перерывов на отдых на протяжении рабочей смены, суток, недели, года. Различают сменный, суточный, недельный и годовой режимы труда и отдыха. Сменный режим определяет общую продолжительность рабочей смены, время ее начала и окончания, длительность обеденного перерыва, работы, а также частоту регламентированных перерывов на отдых. Суточный режим труда и отдыха включает число рабочих смен за сутки, период восстановления трудоспособности между сменами. Недельный режим работы и отдыха предусматривает разные графики сменности, число и порядок предоставления выходных дней, порядок перехода работников с одной смены на другую. Годовой режим труда и отдыха определяет число рабочих и нерабочих дней в данном периоде, количество работников, идущих в отпуск, продолжительность основных и дополнительных отпусков, а также их график.

К нестандартным режимам относятся сокращенные недели, графики неполной занятости, гибкие графики труда и т. п.

Ненормированный рабочий день — это особый режим труда, согласно которому отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за рамками нормальной продолжительности рабочего времени.

Эффективность затрат рабочего времени можно определить на основе сравнения фактических затрат рабочего времени с обоснованной мерой труда.

Эффективность использования целодневного рабочего времени анализируется на основе табельного учета. Эффективность использования внутрисменного рабочего времени определяют при помощи периодических обследований (фотографий и самофотографий рабочего дня, моментных наблюдений).

Для учета продолжительности рабочего дня применяются показатели его фактической и нормальной продолжительности. Фактическая продолжительность рабочего дня характеризуется временем работы одного работающего за день (смену), включая сверхурочные часы и часы простоев. Она рассчитывается путем деления отработанных за определенный период человеко-часов на отработанные человеко-дни. Нормальная продолжительность рабочего дня определяется количеством часов работы, установленным законом для данной группы работников.

Коэффициент использования рабочего времени рассчитывается путем деления фактической продолжительности рабочего дня на нормальную. Чем ближе он к единице, тем более эффективно используется рабочее время на данном предприятии.

В механизме управления рабочим временем решающая роль принадлежит руководителям подразделений. Специалисты службы персонала выполняют задачу научно-методического центра: готовят проекты документов по регулированию рабочего времени и его использованию; дают консультации руководителям; участвуют в проектировании организационно-технических мероприятий.

Нормировщики и специалисты по организации труда анализируют использование рабочего времени, ищут причины его потерь, внедряют передовые методы и приемы труда. Учет отработанного рабочего времени осуществляют табельщики.

Обязательным элементом управления является эффективный контроль за деятельностью работников и рациональностью использования рабочего времени. Основные субъекты контроля — руководители структурных подразделений.

Термины и понятия

Абсентеизм
Баланс рабочего времени
Гибкие режимы труда
Ежегодный основной отпуск
Ненормированный рабочий день
Нестандартные режимы рабочего времени
Норма продолжительности рабочего времени
Отпуска дополнительные
Рабочее время
Режим труда и отдыха годовой
Режим труда и отдыха недельный
Режим труда и отдыха сменный
Режим труда и отдыха суточный
Сверхурочная работа
Сокращенная продолжительность рабочего времени
Учет рабочего времени
Фотография рабочего времени

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность рабочего времени как универсальной меры количества труда.
2. Чем определяется общая норма рабочего времени?
3. Как характеризуется нормальная продолжительность рабочего времени?
4. Для каких категорий работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени?
5. Какой должна быть продолжительность ежедневного труда при пятидневной и шестидневной рабочей неделе?
6. Как ограничивается труд работника в ночное время, накануне праздничных, нерабочих и выходных дней?
7. Каким образом регулируется продолжительность отпусков?
8. Как устанавливаются рациональные режимы труда и отдыха?
9. Составьте график сменности для бригад, работающих в непрерывном режиме шесть дней в неделю, при условии, что каждая смена длится шесть часов, а выходной предоставляется по скользящему графику.

10. Охарактеризуйте гибкие режимы труда.
11. Каким образом анализируется эффективность использования рабочего времени?
12. Раскройте механизм управления рабочим временем организации.
13. Назовите основные обязанности руководителей подразделений по управлению рабочим временем.
14. Какие задачи возлагаются на службу персонала в области управления рабочим временем?

Ситуация 1

На производственном участке крупного промышленного предприятия списочная численность рабочих — 37 человек; плановая явочная численность — 32 человека.

В пятницу 29 числа (последний рабочий день месяца) мастер первой смены в 8 часов утра выясняет, что отсутствует рабочий Овчаренко. И неизвестно, он опаздывает или вообще не явится на смену. Связи с Овчаренко нет, и живет он в 65 км от города. Обычно Овчаренко выполняет сложные финишные операции. Невыполнение им сменного задания может привести к невыполнению месячного плана производства, что автоматически повлечет за собой потерю мастером месячной премии.

В этот день Овчаренко на работу не вышел. Операции подобной сложности выполняют еще трое рабочих на участке, но все они загружены работой на полный день.

Задание. Внимательно проанализировав ситуацию, сделайте вывод, есть ли у мастера возможность спасти сменный и месячный план производства и получить премию? Если такой шанс есть, то сформулируйте и обоснуйте ваши предложения.

Ситуация 2

В штате издательства «Факел» занято 48 работников. Основные профессии и должности:

- редакторы;
- корректоры;
- художники;
- операторы компьютерного набора;
- специалисты производственного отдела;
- бухгалтер;
- кладовщик;
- дворник;
- уборщицы;
- работники охраны;
- водитель автомобиля.

Издательство возглавляет директор, у него есть один заместитель и секретарь.

Издательство арендует офисные помещения площадью 350 м². Однако сан-эпидстанция запрещает дальнейшую эксплуатацию здания из-за его аварийного состояния.

Директору издательства пришлось заключить контракт об аренде помещений в новом бизнесе-центре, но значительно меньшей общей площадью — 120 м².

Задание. Предложите и обоснуйте меры, которые позволят сохранить издательство, не уменьшая объемов его деятельности.

Литература для углубленного изучения

1. Нормування праці : підручник / [В. М. Абрамов, В. М. Данюк, А. М. Гриненко та ін.] ; за ред. В. М. Данюка і В. М. Абрамова. — К. : Віпол, 1995. — 208 с.
2. Гупалов В. К. Управление рабочим временем / В. К. Гупалов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 1998. — 208 с.
3. Кодекс законів про працю України. — К., 2006.
4. Экономика персонала : учебник / [Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик]. — М. : Инфра-М, 2010. — 896 с.
5. Ротань Г. В. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / В. Г. Ротань, І. В. Зуб, Б. С. Стичинський. — 8-е вид., доп. и перероб. — К. : А.С.К., 2007. — 944 с.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- 22.1. Трудовая мобильность, ее положительные и отрицательные свойства.
- 22.2. Виды, факторы и показатели движения персонала.
- 22.3. Адаптация персонала к экономическим изменениям.
- 22.4. Управление профессионально-квалификационным продвижением рабочих.
- 22.5. Причины расторжения трудового договора.
- 22.6. Управление текучестью персонала.
- 22.7. Затраты и потери, связанные с вынужденной заменой работников.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Ситуации. Задачи.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- сущность и основные формы проявления трудовой мобильности работников;
- характеристики основных видов движения персонала;
- факторы движения персонала в организации;
- систему мероприятий по адаптации персонала к экономическим изменениям;
- значение и организацию профессионально-квалификационного продвижения рабочих;
- основания для расторжения трудового договора;
- процедуры расчета затрат и убытков предприятия, связанных со сменой персонала;

уметь:

- исследовать мотивы и причины движения работников;
- рассчитывать показатели движения персонала в организации;
- изучать и устранять причины текучести персонала;
- обосновывать предложения по совершенствованию процессов движения персонала.

22.1. Трудовая мобильность, ее положительные и отрицательные свойства

Современное состояние развития экономики характеризуется частыми, нередко глубокими переменами на предприятиях: обновляется номенклатура продукции, появляются новые технологии, внедряются модернизированные, насыщенные электронными системами управления, средства производства, что, соответственно, ведет к изменению и производственной инфраструктуры. Реструктуризация, диверсификация, передислокация производства стали обычными явлениями. Как следствие, резко повышаются требования к квалификации, компетентности, трудовой мобильности работников. Они профессионально и психологически обязаны быть готовыми к изменению трудовых функций, профессии, рабочего места, предприятия и даже местожительства. Чем выше уровень развития экономики в стране, тем более гибкой и подвижной становится рабочая сила, что мы и наблюдаем на примере США и многих государств Евросоюза.

Трудовая мобильность — явление сложное и неоднозначное. Что касается отдельного человека, то это способность, готовность к действию и действия работника по изменению его положения на рынке труда. Что касается совокупной рабочей силы общества, то здесь под трудовой мобильностью подразумеваются процессы перемещения работников в отраслевом, территориальном и профессионально-квалификационном разрезах. Кроме того, трудовую мобильность следует рассматривать и изучать как активный элемент механизма функционирования рынка труда.

Готовность изменить работу является фактором независимости и защищенности работника, и наоборот, отсутствие такой готовности вынуждает соглашаться на любые условия работодателя. Желание наращивать потенциал своей трудовой мобильности мотивирует работника учиться, повышать квалификацию, накапливать практический опыт. Наличие в организации мобильных работников обеспечивает возможность ее быстрой трансформации в соответствии с требованиями рынка и необходимостью обновления продукции.

Значение трудовой мобильности в обществе обусловлено двумя ее функциями. Во-первых, трудовая мобильность способствует обеспечению экономики конкурентоспособной рабочей силой и повышению эффективности производства. Во-вторых, она влияет на улучшение социальной структуры общества, удовлетворение потребностей работников в содержательном труде, создание условий для самореализации и развития личности.

Формы проявления трудовой мобильности работников весьма разнообразны, поэтому задача руководителей заключается в использовании наиболее рациональных из этих форм, соответствующих конкретным условиям производства. Классификация основных форм проявления трудовой мобильности приведена на рис. 22.1.

Внутренняя трудовая мобильность — это изменение положения работника на внутреннем рынке труда, то есть внутри организации. Эта форма мобильности обусловлена тем, что каждая организация имеет сложную систему рабочих мест, которая постоянно меняется под воздействием научно-технического прогресса и требует соответствующих сдвигов в структуре персонала. Специфиче-

ской функцией данной формы трудовой мобильности является сдерживание оттока работников за пределы предприятия. Ведь чем больше масштабы и выше уровень внутренней трудовой мобильности, тем меньше внешнее движение и текучесть персонала.



Рис. 22.1. Формы проявления трудовой мобильности

Внешняя трудовая мобильность — это переход работника с внутреннего рынка труда на внешний. Такой переход может быть инициирован как самим работником, так и администрацией. По экономическим результатам наиболее значимо для предприятия внешнее движение, поскольку в большинстве случаев не сразу удастся найти на вакантное рабочее место человека, производительность труда которого была бы не ниже, чем у предшественника. Требуется время на обучение, адаптацию на новом рабочем месте и в трудовом коллективе, что ведет к увеличению расходов.

Вертикальная трудовая мобильность связана с повышением или понижением профессионального и социального статуса работника, то есть с переходом с одного социально-трудового статусного поля на другое. Пример такой мобильности — движение вверх или вниз по иерархической лестнице организации, то есть повышение или понижение в должности. Это движение сложнее, чем горизонтальное, и включает коренные изменения в трудовых отношениях и обязанностях работника.

Горизонтальная трудовая мобильность, не изменяя должностного статуса работника, обогащает содержание его труда, дает дополнительные полномочия, связанные с увеличением заработной платы. Этот вид перемещения используется для мотивации тех работников, для которых отсутствует возможность повышения в должности, а творческое отношение к трудовым обязанностям очень ценно для организации. Расширение полномочий в рамках неизменного должностного статуса обогащает труд и сдерживает текучесть персонала.

Под *индивидуальной трудовой мобильностью* подразумеваются обусловленные различными факторами служебные перемещения отдельных работников.

Групповая трудовая мобильность присуща определенному числу работников и является довольно редким явлением. Групповое перемещение представляет собой множество совокупных индивидуальных перемещений, которые происходят в короткое время под общим влиянием конкретных причин. Групповая трудовая мобильность может повлечь за собой значительные убытки для предприятия, поэтому она нуждается в тщательном изучении и прогнозировании с целью предотвращения экономических и социальных потерь.

Организованная трудовая мобильность — это планомерно управляемая форма перемещений работников, обусловленная, как правило, производственной необходимостью.

Неорганизованная трудовая мобильность представляет собой стихийную форму перемещений работников, которая проявляется главным образом в текучести кадров вследствие совокупного воздействия экономических, социальных, социально-психологических, демографических и других факторов. Такие перемещения происходят преимущественно по желанию самих работников, носят стихийный характер и плохо поддаются контролю субъектов управления персоналом.

Свободные рыночные отношения привнесли изменения в характер и масштабы трудовой мобильности в нашей стране. Если при СССР преобладала организованная трудовая мобильность, то теперь верх взяли стихийные ее формы.

Рассмотренные формы проявления трудовой мобильности тесно связаны между собой; они практически не встречаются в чистом виде, и это существенно затрудняет выявление причин и оценку ее преимуществ и недостатков.

22.2. Виды, факторы и показатели движения персонала

Трудовая мобильность проявляется при движении работников по различным траекториям.

Движение персонала — это перемещения работников в пределах или за пределами предприятия со сменой или без смены рабочего места. Движение персонала сопровождается, как правило, сменой предприятия, структурного подразделения, рабочего места в рамках структурного подразделения, профессии, специальности, должности, категории или квалификационного разряда работника.

Наиболее распространенные виды движения персонала на предприятии представлены на рис. 22.2.

Внутреннее движение персонала — это перемещение рабочей силы внутри предприятия. Может быть межцеховым, межпрофессиональным или квалификационным.

Диапазон межпрофессионального движения определяется дифференциацией профессий. Особенность его в том, что работник овладевает дополнительной профессией, а следовательно, способен частично или полностью обслуживать еще одно рабочее место, что важно в условиях групповой (командной) работы.

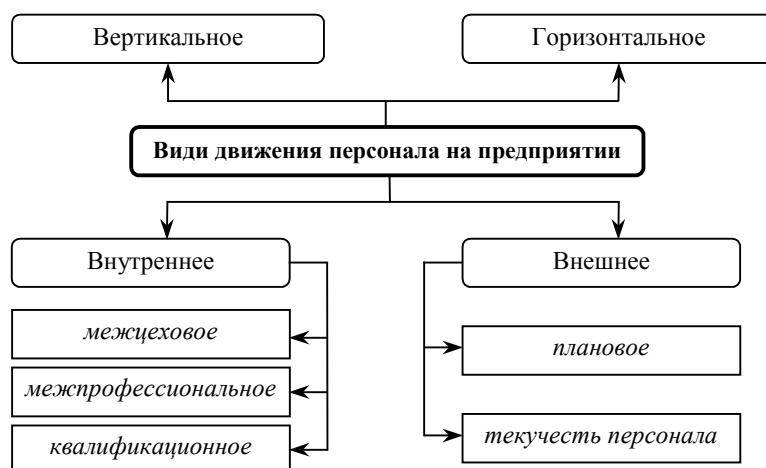


Рис. 22.2. Классификация движения персонала на предприятии

Диапазон квалификационного движения у рабочих определяется дифференциацией работ разной сложности, а в сфере управления — дифференциацией должностей. Смена квалификации часто не связана со сменой места работы.

Внутреннее движение может ослабить действие некоторых мотивов увольнений с предприятия по собственному желанию, в частности, недовольства организацией и условиями труда, заработной платой, социально-психологическим климатом в коллективе. В результате появляется возможность стабилизации коллектива, улучшения качественных и количественных характеристик его структуры и уменьшения текучести персонала. Вообще внутреннее движение играет положительную роль для воспроизводства рабочей силы работников в фазе ее формирования, улучшения структуры совокупного работника, перегруппировки работников согласно требованиям производства, разрешения противоречий между интересами работников и возможностями их реализации на предыдущем рабочем месте, адаптации персонала к экономическим изменениям в организации и т. п. При внутреннем движении, в отличие от текучести персонала, практически нет перерывов в работе. Таким образом, внутреннее движение выполняет специфическую функцию, влияя на объем перемещений работников за пределы предприятия: чем больше масштабы и уровень внутренних перемещений, тем меньше текучесть кадров. Но для этого внутреннее движение должно быть хорошо управляемым.

Внешнее движение — это перемещение персонала за пределы предприятия. Примерами внешнего планового движения являются лизинг персонала, внешняя ротация (например, прокуроров), аутстаффинг, сезонное движение работников.

Сущность лизинга состоит в том, что фирма (кредитор) передает своих работников на определенный срок в распоряжение другой фирме (заемщику), обязуя своих людей на протяжении срока действия договора работать на предприятии-заемщике. Важно отметить, что трудовой договор с фирмой-кредитором сохраняет действие. При этом заключается договор между компаниями по вы-

полнению определенного объема и вида работ. Вознаграждение выплачивается фирме-кредитору, которая начисляет и выдает заработную плату работникам.

Аутстаффингом называют выведение персонала за штат организации-заказчика при условии одновременного зачисления его в штат предприятия, предоставляющего аутстаффинговые услуги. Такая организация становится формальным работодателем, а значит, принимает на себя полную финансовую и юридическую ответственность. За свои услуги организация-провайдер получает вознаграждение, размер которого определяется на основе двух основных факторов: заработной платы сотрудника, который будет работать на заказчика, и затрат на дополнительные услуги.

Текучесть персонала — это движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью человека работой или недовольством организации конкретным работником. Этот процесс, по мнению экспертов, не только нежелателен, но и опасен, так как текучесть заметно снижает эффективность деятельности организации. Кроме того, уволенный работник является носителем внутрикорпоративной информации, которой могут воспользоваться конкуренты. Вместе с тем полное отсутствие текучести персонала также не является конкурентным преимуществом, поскольку не способствует успешным организационным переменам. Такое положение вещей может быть результатом не только абсолютной удовлетворенности работой и демонстрацией лояльности к своей организации, но и подтверждением того, что сотрудники, например, нашли возможность незаконно удовлетворять собственные материальные потребности.

Что касается управленческой практики крупных компаний, то существуют три обычных типа перемещений руководителей:

а) повышение (понижение) в должности с расширением (сужением) круга обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и уровня деятельности;

б) повышение уровня квалификации, сопровождаемое выполнением более сложных задач и связанное не с повышением в должности, а с увеличением заработной платы;

в) изменение круга задач и обязанностей без повышения квалификации, должности и заработной платы (ротация).

Первые два типа характерны для США и стран ЕС. В Японии особо ценится и поощряется стаж работы без изменения должностного статуса, но в совокупности с ротацией.

Ротация кадров — это регулярная смена работы по принципу «найти работнику его место». При ротации характер и содержание труда могут претерпевать существенные изменения, благодаря чему формируется работник с квалификацией широкого профиля. Если работник в рамках ротации последовательно меняет несколько рабочих мест, относящихся к кругу родственных специальностей, то тогда из него формируется специалист с глубокими знаниями какого-то одного участка производства, способный эффективно участвовать в трудовой кооперации с коллегами.

В зависимости от вида разделения труда различают ротацию как:

— смену работником операций на участке (поточной линии, конвейере) в рамках одной профессии;

— смену операций, относящихся к разным профессиям.

Движение рабочих в пределах участка лишь условно можно отнести к ротации, так как чаще всего оно представляет собой меру по совершенствованию организации труда, загрузку некоторых рабочих, обеспечение бесперебойного функционирования группы рабочих мест путем кооперирования работы с элементами взаимопомощи.

Ротация может осуществляться в форме перемещения рабочих с участка на участок, из цеха в цех без смены либо со сменой профессии (вида деятельности), за пределы предприятия, но в рамках объединения; за пределы предприятия, но со сменой характера деятельности (в другие структурные подразделения объединения, например, с научно-исследовательским уклоном, торговым профилем и т. п.).

В зависимости от характера маневра рабочей силой ротация может иметь эпизодический, временный и постоянный характер.

По продолжительности ротация бывает:

- кратковременной, если после выполнения работ на другом рабочем месте работник возвращается к своей предыдущей работе;
- достаточно продолжительной.

По признаку замкнутости выделяют цепную и круговую ротацию.

Из приведенной классификации видно, что ротация нередко связана со сменой не только профессии, но и вида деятельности. Поэтому предпосылками к ротации у работника должны быть:

- необходимые знания, навыки, компетенции, то есть подготовка по новой профессии (виду деятельности);
- достаточно высокий общеобразовательный уровень, широкая специальная подготовка как условие освоения новой профессии (вида деятельности) с минимальными затратами ресурсов и времени.

Ротация кадров служит средством:

- улучшения организации труда;
- рационального использования рабочей силы в качестве альтернативы увольнению работников в случае снижения потребности в них на предыдущих рабочих местах;
- удовлетворения потребности работников в более содержательном труде, квалификационном росте, повышении заработка;
- более полной загрузки работника на протяжении определенного периода времени, если на основном месте работы предвидится простой;
- оперативного изменения в расстановке работников из-за невыхода на работу кого-то из них;
- снижения утомляемости на монотонных работах с целью повышения производительности труда;
- повышения квалификации работников, формирования широкого производственного профиля.

Как внешнее, так и внутреннее движение происходят в результате взаимодействия экономических, социальных, психологических, демографических и других факторов. Имея неодинаковую природу, эти факторы отличаются по структуре мотивов, степени осведомленности работника о новом рабочем месте и по другим обстоятельствам. Факторы движения персонала действуют на микро-, мезо- и макроуровне (рис. 22.3).



Рис. 22.3. Факторы движения персонала

Решающее влияние на движение персонала в организациях оказывают факторы микроуровня, доминирующим среди которых является материальный доход работника. И естественно, чем ниже его уровень, тем более интенсивным будет перемещение на новые рабочие места. Высокий уровень образования наделяет работника свободой выбора места работы, обеспечивая ему больше шансов для трудоустройства по сравнению с менее образованным и квалифицированным конкурентом. С другой стороны, высококвалифицированные работники более инертны к трудовым перемещениям, чем низкоквалифицированные. Объясняется это тем, что, во-первых, движение сопровождается затратой сил, времени, средств на обучение и т. п. Во-вторых, трудовые перемещения могут спровоцировать обесценение профессионального опыта, полученного на предыдущем месте работы. В-третьих, работник опасается оказаться в неудовлетворительных социально-психологических условиях при смене трудового коллектива. Низкоквалифицированные работники, наоборот, более активны в отношении перемены своего трудового положения, так как для них не играют решающей роли все перечисленные ограничивающие причины.

Такой фактор движения, как возраст и стаж работы, обычно рассматривается в качестве препятствия для горизонтальных перемещений. Причина — снижение адаптивной способности работника, усиление инертности в трудовой деятельности с возрастом. Для таких работников горизонтальные перемещения становятся бессмысленными. С другой стороны, этот фактор активизирует вертикальное движение, поскольку возраст и стаж свидетельствуют об опыте, профессионально-трудовых достижениях, которые являются основанием для продвижения по карьерной лестнице.

Мотивировать работника к перемещениям могут семейные обстоятельства, например, для получения удобного рабочего времени, лучшего материального благосостояния или поиска ближайшего к дому места работы.

Существенное влияние на трудовые перемещения оказывает профессионально-трудовая самооценка. Каждый работник, оценивая свои профессиональные, квалификационные, образовательные и прочие характеристики, определяет рабочее место, наиболее удовлетворяющее его требованиям. Такая самооценка служит основой для принятия решения о трудовых перемещениях.

Фактор осведомленности также способен стимулировать трудовые перемещения. Так, работник может принять решение о перемещении под влиянием информации о реальном состоянии дел на предприятии либо на основании прогнозов будущей деятельности организации. Подобные профессионально-трудовые перемещения присущи предприятиям, находящимся в неустойчивом финансовом положении.

Так, В. Р. Веснин выделяет следующие субъективные и объективные факторы движения персонала: биологические (ухудшение состояния здоровья); производственные (сокращение штата вследствие комплексной механизации и автоматизации); социальные (достижение пенсионного возраста); личные (семейные обстоятельства); государственные (призыв на воинскую службу)¹.

Основные мотивы движения персонала можно разбить на группы:

— профессионально-квалификационные мотивы (несоответствие работы специальности или квалификации; неудовлетворенность профессией; отсутствие перспектив повышения квалификации);

— неудовлетворительная организация и условия труда на рабочем месте (простой оборудования и потери рабочего времени, сверхурочная работа, физически тяжелая работа; вредные условия труда);

— личные мотивы (состояние здоровья, поступление в учебное заведение, рождение ребенка);

— уровень жизни (уровень зарплаты, обеспеченность жильем, отдаленность работы от места проживания);

— социально-психологический климат в коллективе (плохие отношения с начальником, недовольство коллективом);

— другие мотивы.

Среди причин движения персонала можно выделить три группы: полностью управляемые (условия работы и отдыха); частично управляемые (удовлетворенность коллективом, взаимоотношения, метод мотивирования); неуправляемые (мировые и локальные кризисы капитала, природно-климатические факторы). Для экономического развития предприятий, регионов и страны наиболее опасными являются неуправляемые причины движения персонала, так как они приводят к уменьшению валового внутреннего продукта и падению уровня жизни работников.

Движение персонала имеет для предприятия как положительные, так и отрицательные последствия (табл. 22.1).

В нестабильном коллективе эффективность труда ниже, чем в стабильном, из-за отсутствия взаимных требований, неуправляемости коллектива, неприятия общих норм и т. д. А от стажа работы на предприятии во многом зависит знание работниками тонкостей производства и возможность достичь высокой производительности.

¹ Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юристъ, 2001. — С. 51.

ПОСЛЕДСТВИЯ ДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

	Положительные последствия	Отрицательные последствия
Для предприятия	— возможное улучшение социально-психологического климата благодаря изменениям в трудовом коллективе — избавление от аутсайдеров — омоложение состава работников — приток инноваций — возможность привлечения работников с новыми взглядами и идеями — повышение внутренней активности и гибкости работников	— материальные потери из-за неукомплектованности рабочих мест — потери рабочего времени; — потери из-за профобучения новичков — нарушение коммуникаций внутри коллектива — ухудшение дисциплины — увеличение брака продукции — уменьшение производства продукции — снижение производительности труда — плохое соблюдение норм поведения — затрудненное управление нестабильным коллективом — снижение отдачи от затрат на обучение работников — дополнительные затраты на адаптацию новичков
Для работников, покидающих предприятие	— получение более интересной и содержательной работы — возможное повышение эффективности труда — уменьшение монотонности работы — ожидаемый рост доходов на новом рабочем месте — улучшение карьерных перспектив — расширение личных связей	— потеря трудового дохода, непрерывного стажа и определенных льгот — материальные и временные затраты на поиск нового рабочего места — потребность в адаптации к новому рабочему месту — риск остаться без работы и потерять квалификацию
Для других работников	— новые возможности для карьерного роста и дополнительного заработка	— увеличение трудовой нагрузки — потеря обычных партнеров — изменение социально-психологического климата

Пример

Такие фирмы, как «Hewlett-Packard», «IBM», «Citicorp», «Morgan», «Olivetti», исповедуют принцип, что незаменимых людей нет. Более того, их руководство уверено, что для компании полезно раз в два-три года стимулировать движение персонала. Ведь, как правило, в трудовой жизни человека присутствует некая цикличность: начало работы, первые успехи, стабильность, совершенствование, стагнация. Именно поэтому осознанное управляемое движение персонала оказывает содействие развитию организации¹.

Состав работников предприятия постоянно меняется: одни увольняются, другие приходят. Изменение численности работников влияет на оборот рабочей силы, основными показателями которого являются коэффициенты:

¹ Лучшие HR-решения : сб. ст. / [сост. А. Ю. Васенина]. — 2-е изд., перераб. — М. : Вершина, 2009. — С. 125.

- оборота по приему — $K_{\text{пр}}$;
- оборота по увольнениям — $K_{\text{ув}}$;
- общего оборота рабочей силы — $K_{\text{общ}}$;
- замены кадров — $K_{\text{зам}}$;
- текучести кадров — $K_{\text{тек}}$.

Эти коэффициенты рассчитываются по формулам:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пр}}}{\text{ЧР}_{\text{сс}}},$$

$$K_{\text{ув}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{ув}}}{\text{ЧР}_{\text{сс}}},$$

$$K_{\text{общ}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пр}} + \text{ЧР}_{\text{ув}}}{\text{ЧР}_{\text{сс}}},$$

$$K_{\text{зам}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{зам}}}{\text{ЧР}_{\text{сс}}},$$

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{тек}}}{\text{ЧР}_{\text{сс}}},$$

где $\text{ЧР}_{\text{сс}}$ — среднесписочная численность работников;

$\text{ЧР}_{\text{пр}}$ — численность принятых работников;

$\text{ЧР}_{\text{ув}}$ — численность уволенных работников;

$\text{ЧР}_{\text{зам}}$ — численность замененных работников (меньшее из двух чисел — принятых и уволенных);

$\text{ЧР}_{\text{тек}}$ — численность работников, уволившихся по собственному желанию и из-за нарушений трудовой дисциплины.

Среднесписочная численность персонала устанавливается путем суммирования числа работников списочного состава за каждый календарный день отчетного периода и деления полученной суммы на число календарных дней этого периода.

Оборот по увольнениям определяется численностью работников, покинувших предприятие за данный период по разным причинам, в зависимости от которых этот оборот делят на целесообразный (плановый) и нежелательный (стихийный). Последний еще называют текучестью персонала. Высокая текучесть способна даже дестабилизировать бизнес. Идеального показателя текучести не существует, и зависит он:

— от отраслевой специфики (в сфере обслуживания текучесть интенсивнее);

- категории персонала (для линейного персонала присуща большая текучесть, чем для административно-управленческого);
- демографической структуры персонала;
- условий производства и труда;
- сезонности производства;
- конкурентоспособности компании на рынке труда;
- территориального размещения компании (в мегаполисах текучесть выше, чем в небольших городах);
- индивидуальных особенностей компании (стиль руководства, политика управления персоналом);
- общей экономической конъюнктуры и т. д.

Считается, что нормальная (естественная) текучесть персонала должна быть в пределах от 5 % до 10 % за год. Для предприятия важно, чтобы текучесть персонала не превратилась в утечку мозгов.

Коэффициент замены может совпадать с коэффициентом оборота по приему или с коэффициентом оборота по увольнению в зависимости от того, какой из них меньше.

Иногда для анализа движения персонала дополнительно рассчитывают:

✦ Коэффициент постоянства кадров $K_{\text{пост}}$ — как отношение численности работников $\text{ЧР}_{\text{пост}}$, присутствовавших в списочном составе персонала на протяжении всего периода, к среднесписочной численности персонала:

$$K_{\text{пост}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пост}}}{\text{ЧР}_{\text{сс}}}.$$

✦ Коэффициент стабильности кадров $K_{\text{стаб}}$ — как отношение численности работников, отработавших на предприятии более трех лет $\text{ЧР}_{3\text{г}}$, к среднесписочной численности:

$$K_{\text{стаб}} = \frac{\text{ЧР}_{3\text{г}}}{\text{ЧР}_{\text{сс}}}.$$

Приведенные коэффициенты используются для расчетов и анализа внешнего движения (выбытия) персонала. Что касается внутреннего движения персонала, то его анализируют по показателям трудовой мобильности и внутреннего кадрового резерва:

✦ Коэффициент трудовой мобильности (ротации персонала):

$$K_{\text{моб}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пер}}}{\text{ЧР}_{\text{сс}}},$$

где $\text{ЧР}_{\text{пер}}$ — численность работников, перемещенных на другую должность, на другое рабочее место или в другое подразделение за период до одного года.

✦ Коэффициент использования внутренних источников набора на вакантные рабочие места:

$$K_{\text{вн.наб}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пов}}}{\text{ЧР}_{\text{сс}}},$$

где $\text{ЧР}_{\text{повыш}}$ — численность работников, повышенных в должности на протяжении анализируемого периода.

Показатели внутреннего движения персонала целесообразно сравнивать со средними показателями по региону, желательно в динамике за один, три, пять лет.

Основным источником для наблюдения за движением рабочей силы на предприятиях является статистическая отчетность по труду. Данные о движении рабочей силы отображаются в форме 3-ПВ «Квартальный отчет об использовании рабочего времени».

Полный анализ движения персонала на предприятии необходимо проводить раз в год, а количественную оценку по подразделениям — ежемесячно. Это даст возможность уточнить причины и своевременно провести мероприятия, направленные на закрепление персонала. Для более глубокого анализа текучести персонала лучше использовать специальные анкеты. Информация, полученная из этих анкет, дополняется изучением ситуации в тех подразделениях, где больше людей увольняется.

22.3. Адаптация персонала к экономическим изменениям

Развитие информационных технологий, процессы глобализации, новые требования к качеству обслуживания клиентов и т. д. ставят перед предприятиями ряд принципиально новых задач и приводят в конечном итоге к экономическим изменениям.

Так, Г. Армстронг различает два основных типа изменений: стратегические и операционные. Стратегические изменения связаны с перестройкой всей организации, так как влияют на ее миссию, инновационную деятельность, ценности, технологии и т. п. Операционные изменения воздействуют на оперативную деятельность предприятия и требуют тщательного управления, поскольку их влияние на работников более интенсивное, чем широких стратегических изменений¹.

Экономические изменения на предприятии несомненно влияют на численность и структуру персонала, и их следствием становится дефицит или излишек персонала. Адаптация персонала к изменениям на предприятии может осуществляться по двум вариантам:

- а) при дефиците персонала:
 - увеличение рабочего времени (сверхурочные, работа в выходные);
 - пополнение рабочей силы извне;
- б) при излишке персонала:

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2007. — С. 244.

- сокращение численности работников;
- сокращение продолжительности рабочего времени;
- другие методы (сокращение заработной платы, социальных выплат, других затрат на рабочую силу).

Возможные меры по адаптации персонала (при его излишке) к экономическим изменениям приведены в табл. 22.2.

Таблица 22.2

**ВАРИАНТЫ МЕР ПО АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
К ЭКОНОМИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ (ПРИ ЕГО ИЗЛИШКЕ)**

Варианты изменения численности работников	Численность остается неизменной	Неизменное рабочее время	Сокращенное рабочее время
		Отмена дополнительных услуг и особых вознаграждений; передача наемных работников другим предприятиям; лизинг персонала; отказ от посторонних услуг и передача их для выполнения собственному персоналу; внутренние перемещения персонала; уменьшение интенсивности труда (например, отказ от сдельной работы)	Сокращение времени сверхурочной работы; разрешение неоплачиваемых невыходов на работу (например, неоплачиваемые отгулы и отпуска); введение неполного рабочего дня; длительное сокращение рабочего времени (как правило, без компенсации зарплаты)
	Общая численность сокращается без увольнения постоянного персонала	Прекращение найма (свободные рабочие места не замещаются); временные трудовые соглашения по окончании срока действия не продлеваются); поощрение текучести (помощь работникам в поисках работы); прекращение трудовых отношений по согласию (как правило, с компенсацией — «золотое рукопожатие»); досрочный выход на пенсию (принцип «зеленых окон»)	
	Частичное сокращение постоянного персонала	Отдельные увольнения; временные увольнения; массовые увольнения: а) с предоставлением помощи в трудоустройстве на других предприятиях или в повышении квалификации б) согласно социальному плану (например, выплата компенсаций, временная выплата зарплаты после увольнения) в) без социальных гарантий	

Например, адаптация персонала к экономическим изменениям на японских предприятиях, которые практикуют систему «пожизненного найма», достигается при помощи гибких затрат на рабочую силу, что предусматривает, *во-первых*, наличие четырех основных частей в системе оплаты труда: прямых выплат (базовой ставки и надбавки), побочных выплат (компенсаций), бонусов (премий), пенсионных выплат. Вознаграждение доплачивается к базовой ставке в зависимости от доходов фирмы. Подобная система участия в доходах фирмы позволяет японским предприятиям приспосабливаться к сокращению объемов продаж путем уменьшения выплаты вознаграждений, а не сокращения занятости. То есть финансовое бремя распределяется на всех — каждый теряет немного, но никто не теряет всего. Это одна из причин того, что японская экономика послевоенного периода характеризовалась сравнительно меньшим уровнем инфляции и безработицы, чем экономика большинства промышленно развитых стран.

Во-вторых, как правило, каждая японская фирма ведет переговоры с работниками, которые имеют уважительные причины сопоставлять свои требования к заработной плате с возможностями фирмы, иначе под угрозой окажутся их рабочие места.

В-третьих, гибкости затрат на рабочую силу способствует соблюдение принципов трудовой морали, которая определяет трудовое поведение при возникновении экономических трудностей:

- уменьшение сверхурочных работ и затрат на их оплату; сокращение заработной платы начиная сверху, причем высокооплачиваемые работники, как правило, сами просят уменьшить им зарплату;
- прекращение найма новой рабочей силы; руководство фирмы обращается к персоналу с просьбой добровольно оставить работу с получением выходного пособия и т. д.

Пример

Компания «Sysco Corp.» занимается дистрибуцией продуктов питания. Когда американская экономика пошла на спад, 15 топ-менеджеров компании заявили, что они добровольно соглашаются на 5 %-ное сокращение заработной платы. Что касается других менеджеров (150 человек), то им заморозили заработную плату. Эти меры позволили повысить на 3 % зарплату остальным работникам компании¹.

Распространенной на Западе разновидностью количественной адаптации персонала является его лизинг. Последний часто представляет собой средство сохранения квалифицированной рабочей силы на период снижения экономической активности предприятия (с началом экономического подъема работник возвращается на свою фирму) или, наоборот, способ избавиться от небрежных либо недостаточно перспективных работников. В этом проявляются преимущества лизинга для фирмы-заемщика, поскольку он облегчает процесс высвобождения рабочей силы при уменьшении потребности в ней. Кроме того, к преимуществам привлечения персонала на условиях лизинга можно отнести использование нестандартных гибких форм занятости, уменьшение затрат на персонал, быстрое реагирование на изменение конъюнктуры на рынке товаров и услуг. Тем не менее из-за отсутствия нормативно-правовой базы в сфере лизинга персонала использование подобной практики трудовых отношений на отечественных предприятиях тормозится.

Пример

В США и многих странах Европы около 1 % общего количества занятых числятся в штате кадровых агентств-лизингодателей. Каждый год число компаний, специализирующихся на кадровом лизинге, увеличивается в 1,5 раза. Их суммарный оборот превышает 60 млрд долл. за год. Приблизительно треть оборота приходится на кадровые агентства США. Ежегодный оборот крупнейшей на этом рынке компании «Manpower» оценивается в 4 млрд долл.²

¹ Кузнецова Т. Антикризисная перестройка / Т. Кузнецова, Н. Боровикова // Управление компанией. — 2008. — № 2. — С. 21.

² Карташов С. А. Рекрутинг: найм персонала : учеб. пособие / [С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев] ; год ред. Ю. Г. Одегова. — 2-е изд. — М. : Экзамен, 2003. — С. 44.

Пути согласования фактической численности с необходимой могут быть также аутстаффинг и аутсорсинг (использование услуг внешних сторонних организаций для выполнения отдельных функций и задач). Сегодня сфера применения аутсорсинга довольно разнообразна: производство, сфера услуг, финансы, информационные технологии и системы, стратегии развития и др.

Что касается функциональной адаптации, то здесь следует выделить перевод персонала на неполный рабочий день, что имеет свои преимущества и недостатки (табл. 22.3).

Таблица 22.3

**ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
В РЕЖИМЕ НЕПОЛНОГО РАБОЧЕГО ДНЯ**

Преимущества	Недостатки
Более широкие возможности по введению гибкого рабочего дня	Повышение текучести персонала среди работающих неполный рабочий день
Более полное использование оборудования и производственных мощностей предприятия	
Экономия затрат на оплату труда путем уменьшения (отмены) сверхурочных работ	Снижение мобильности работников
Более высокая производительность труда, так как работники имеют возможность уделить больше внимания своей работе за более короткий рабочий день, меньше утомляться	Низкий уровень преданности организации среди работающих неполный рабочий день

Распространенной разновидностью функциональной адаптации в последнее время стала работа дома и дистанционная работа. Дома работают в основном консультанты, аналитики, дизайнеры, журналисты, программисты, юристы. Среди преимуществ этой разновидности функциональной адаптации следует выделить существенное снижение затрат и способность быстро и гибко реагировать на колебания спроса.

Дистанционно работает персонал, который дома имеет дело с терминалом, связанным с главным офисом компании. Основное преимущество такой работы — достижение большей гибкости, активное использование профессиональных навыков и компетенций работников, а также удержание квалифицированных кадров, которые в случае отсутствия такой формы работы не сотрудничали бы с компанией.

22.4. Управление профессионально-квалификационным продвижением рабочих

Безграничность потребностей человечества диктует необходимость создания все новых продуктов и услуг. Это является предпосылкой для определенных трансформаций в производственном процессе, которые выражаются в технологических модификациях, изменениях номенклатуры изделий, состава рабочих и т. д. Возникает закономерная потребность учета разнородных требований рабочего места к рабочему. В качестве примера можно привести модель

требований рабочих мест к рабочим станочных профессий, которые обусловлены содержанием труда и условиями производства Новокраматорского машиностроительного завода.

Пример

Требования к рабочим станочных профессий, обусловленные содержанием труда и условиями производства НКМЗ:

1. Полное или базовое общее среднее образование, среднее специальное, неполное высшее или высшее по специальности — обработка металлов резанием, технология машиностроения, автоматизация производственных процессов.

2. Стаж работы по профессии не менее трех лет.

3. Профессиональная компетентность.

3.1. Обязан знать: материаловедение; черчение, допуски, посадки, параметры жесткости; основы электротехники; условия безопасной работы вытяжной вентиляции и системы охлаждения; строение, назначение и условия использования универсальных и специальных устройств; назначение и правила использования нормального и специального режущего инструмента; классификацию и назначение контрольно-измерительного инструмента и приборов; процесс резания металлов, физические явления, возникающие при резании; основные узлы и механизмы станка; структуру технологического процесса; станки с ЧПУ.

3.2. Обязан уметь: читать и характеризовать марки металлов и чертежи; применять универсальные устройства по назначению, устанавливать и выверять их; управлять станками; выполнять расчеты для получения конусных поверхностей; выбирать и корректировать способы и последовательность обработки детали; управлять станком в автоматическом режиме и режиме ручного управления; устанавливать заготовку; определять причину сбоя программы; работать с панелью программного управления и др.

3.3. Виды выполняемых работ: обработка деталей на универсальных станках с использованием нормального режущего инструмента и универсальных устройств; нарезка трубных резьб; выполнение работ методом совмещения плазмо-механической обработки; обработка деталей из графитовых изделий и сложных крупногабаритных деталей и узлов на универсальном оборудовании.

4. Личностные качества: дисциплинированность, ответственность, трудолюбие, умение видеть новое и перспективу, способность к обучению, консультированию, способность четко организовывать и планировать свою работу, самостоятельность и оперативность в принятии решений; самокритичность, активное участие в общественной жизни коллектива, коммуникабельность.

5. Обязанности рабочего: следить за техническим состоянием станка для предотвращения выхода из строя отдельных его элементов; хранить инструмент на рабочем месте в надлежащем порядке; поддерживать на рабочем месте порядок и культуру производства; повышать производительность труда; соблюдать трудовую и технологическую дисциплину, правила эксплуатации оборудования, правила техники безопасности, нормы корпоративной культуры¹.

¹ Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 192—202.

Достичь полного соответствия рабочих указанным требованиям можно путем обучения и последовательного профессионально-квалификационного продвижения. Обучение должно иметь целевое назначение, то есть устранять нехватку конкретных теоретических знаний и практических навыков согласно матрице профессиональной компетентности рабочего (рис. 22.4). Обучение рабочего в рамках или за рамками предприятия создает предпосылки к его профессионально-квалификационному продвижению.

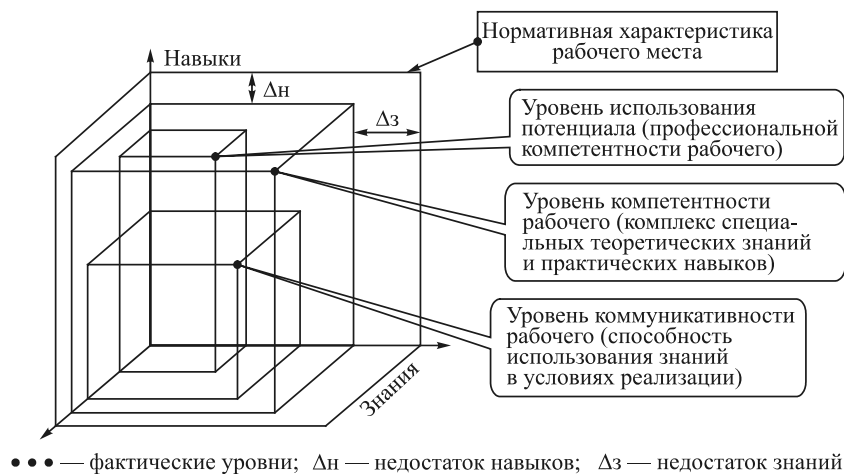


Рис. 22.4. Матрица профессиональной компетентности рабочего¹

Профессионально-квалификационное продвижение — это совокупность форм, методов и средств планомерного, последовательного обучения и перемещения рабочих от простой работы к сложной, от низких к высоким ступеням профессионального мастерства с учетом их интересов и потребностей производства.

Профессионально-квалификационное продвижение рабочих на предприятиях осуществляют для:

- постепенной замены квалифицированных рабочих, которые по разным причинам покидают предприятие;
- увеличения числа квалифицированных рабочих при увеличении объемов производства;
- улучшения качества продукции;
- совершенствования профессионально-квалификационной структуры рабочих, если она не отвечает современным требованиям;
- создания возможностей производства более качественной и сложной продукции;
- успешного освоения новых средств производства с электронными системами управления;
- замещения вакантных должностей бригадиров, мастеров, других руководителей низшего звена управления и специалистов;
- обогащения содержания труда;
- усиления мотивации к труду.

¹ Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 42.

Различают четыре основные направления профессионально-квалификационного продвижения рабочих (рис. 22.5).

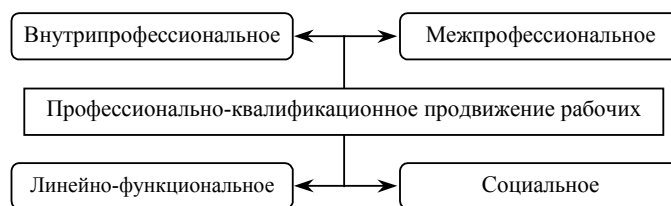


Рис. 22.5. Направления профессионально-квалификационного продвижения рабочих¹

Внутрипрофессиональное продвижение рабочих происходит в рамках своей профессии за счет овладения сопредельными операциями и приемами, расширения зон обслуживания и овладения передовыми методами труда; повышения квалификационного разряда, категории, класса в результате повышения квалификации.

Межпрофессиональное продвижение рабочих сопровождается сменой профессии на новую, более содержательную и сложную. Рабочий может перейти на работу по другой профессии примерно такой же сложности для получения более широкого профиля, улучшения условий труда и сохранения здоровья.

Линейно-функциональное продвижение рабочего происходит при его назначении на должность бригадира или звеньевоего, расширении круга выполняемых работ вследствие добавления организационно-распорядительных функций.

Социальное продвижение рабочего совершается при его переходе на должность специалиста или мастера после окончания высшего учебного заведения, то есть он переходит из одной категории персонала в другую.

Перечислим основные формы профессионально-квалификационного продвижения рабочих :

- перемещение их с рабочих мест с преобладанием тяжелого и неквалифицированного ручного труда на механизированные рабочие места;
- повышение квалификационных разрядов после соответствующего обучения;
- овладение второй или смежной специальностью;
- назначение бригадиром;
- выдвижение их после получения высшего образования на должности специалистов (при отсутствии менеджерских способностей);
- назначение мастером производственного участка после получения высшего или среднего специального образования.

Пример

Согласно материалам опросов рабочих примерно 60 % из них наиболее желательной формой продвижения указали повышения разряда, 23 % — занятие должности мастера или бригадира, 14 % — переход в инженерно-технический состав, 3 % — в служащие. Самая высокая удовлетворенность работой была отмечена у ремонтников и инструментальщиков².

¹ Савченко В. А. Развитие персонала : підручник / В. А. Савченко. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 399.

² Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник [для вузов] / А. П. Егоршин. — 4-е изд., испр. — Н. Новгород : НИМБ, 2003. — С. 146.

Профессионально-квалификационное продвижение в идеале должно быть желательным и выгодным обеим сторонам — и рабочему, и организации. Благодаря повышению квалификации или переподготовке обогащается содержание труда рабочего, увеличивается заработная плата, повышается социальный статус. Человек ощущает себя равноправным членом коллектива, которого уважают и ценят. Одновременно организация получает преданного работника с большей производительностью, который своим профессиональным мастерством, интеллектом усиливает конкурентные преимущества коллектива.

Однако было бы ошибкой считать, что профессионально-квалификационное продвижение рабочих представляет собой массовый процесс. Оно ограничено определенными объективными и субъективными факторами.

Важнейший объективный фактор, сдерживающий профессионально-квалификационное продвижение рабочих, — это сложность продукции. Предприятию экономически невыгодно, чтобы средний квалификационный разряд рабочих превышал средний разряд сложности существующих работ, так как это может привести к увеличению затрат на оплату труда и связанных с этим других затрат. Вместе с тем не исключаются некоторые отступления, когда отдельным способным рабочим позволяется иметь высокие квалификационные разряды при ограниченных объемах работ соответствующей сложности. Таким образом предприятие создает определенный «резерв интеллекта», который будет очень полезен в случае запуска в производство более сложной продукции с повышенными требованиями к ее качеству.

К основным субъективным факторам, ограничивающим (сдерживающим) стремление рабочих к профессионально-квалификационному продвижению, относятся личностные качества. Так, кто-то довольствуется третьим или четвертым квалификационным разрядом и не желает напрягаться, продолжая обучение; кто-то имел скромные успехи в школе, и ему тяжело дается производственное обучение; кто-то выбрал профессию не по призванию и поэтому считает свое место работы временным и т. п.

Но, несмотря ни на что, служба персонала совместно с линейными руководителями должна держать этот процесс под непрерывным контролем, не допуская значительных отклонений от оптимального соотношения квалификационного уровня рабочих и сложности существующих работ. А в случае прогнозируемых изменений в номенклатуре продукции, особенно в ее сложности, заблаговременно принимать меры по организованному опережающему обучению рабочих соответствующих профессий и специальностей.

Текущие и перспективные сдвиги в структуре трудоемкости продукции (уменьшение или увеличение объемов труда для определенных профессий, появление работ для профессий, которых на предприятии до сих пор не было, изменение в сложности работ для определенных профессий) определяются и регистрируются отделом главного технолога и его представителями в цехах. На некоторых предприятиях к этому привлекаются нормировщики. Первичный учет существующего профессионально-квалификационного состава рабочих по предприятию в целом и в разрезе производственных единиц (цехов, участков и т.д.) ведет отдел занятости (кадров). Эти два массива информации (профессионально-квалификационная структура трудоемкости и профессионально-квалификационная структура рабочих кадров) служат исходной информационной ба-

зой для планирования обучения рабочих и соответствующего профессионально-квалификационного продвижения.

Предложения по включению в план производственного обучения конкретных рабочих могут вносить начальники цехов и производств, руководители производственных участков, мастера. Следует всячески поощрять рабочих, чтобы и они проявляли инициативу по повышению своей квалификации.

С целью определения конкретных лиц для повышения их квалификации или переподготовки, освоения смежных профессий специалисты отдела развития персонала совместно с линейными руководителями должны досконально изучить требования рабочих мест к знаниям и навыкам рабочих. Также необходимо тщательно оценить компетенции рабочих, то есть уровень их знаний и навыков. Сопоставление данных о требованиях рабочих мест и уровне знаний и навыков рабочих покажет, каких именно знаний и навыков не хватает (Δz и Δn , см. рис. 22.4). На этом основании принимается решение о персональном составе групп для обучения и выборе соответствующих учебных программ.

В табл. 22.4 представлены основные этапы и исполнители профессионально-квалификационного продвижения рабочих для условий крупного производственного предприятия.

Таблица 22.4

**ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ
РАБОЧИХ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Содержание этапа	Исполнители
1. Определение требований рабочих мест к компетенциям рабочих (знаниям и навыкам)	Линейные руководители, отдел развития персонала
2. Оценка имеющихся у рабочих компетенций (знаний и навыков)	Линейные руководители, отдел развития персонала
3. Сопоставление требований рабочих мест и компетенций рабочих, определение отклонений, то есть нехватки теоретических знаний и практических навыков у рабочих (Δz и Δn)	Линейные руководители, отдел развития персонала
4. Определение потребностей рабочих в обучении, форм и методов теоретической и практической подготовки	Линейные руководители, отдел развития персонала
5. Разработка планов подготовки (обучения) рабочих с учетом потребностей предприятия и его финансовых возможностей	Отдел развития персонала, финансовый отдел
6. Разработка (уточнение, корректировка) учебных планов и программ	Отдел развития персонала
7. Комплектация учебных групп, подготовка расписания занятий	Линейные руководители, отдел развития персонала
8. Формирование состава преподавателей, наставников, инструкторов производственного обучения	Директор по персоналу, отдел развития персонала
9. Формирование квалификационной комиссии	Директор по персоналу, отдел развития персонала
10. Организация учебного процесса, контроль посещаемости занятий слушателями	Линейные руководители, отдел развития персонала
11. Сдача рабочими экзаменов и зачетов, выполнение практических заданий соответствующей сложности на рабочих местах	Квалификационная комиссия, линейные руководители
12. Присвоение рабочим, успешно закончившим обучение, соответствующих квалификационных разрядов, вручение удостоверений установленного образца	Квалификационная комиссия, отдел занятости (кадров)

Для того чтобы процесс профессионально-квалификационного продвижения рабочих был экономически и социально эффективным, его нужно детально планировать на каждый календарный год, обеспечивая необходимыми ресурсами и строго контролируя. В частности, на НКМЗ четко соблюдают данные требования, и это служит гарантией обеспечения производства высококвалифицированными рабочими кадрами, способными изготавливать сложнейшую продукцию, пользующуюся спросом на внешних рынках.

22.5. Причины расторжения трудового договора

Движение персонала в организации регулируется, как правило, приказами, реже — распоряжениями высшего руководства. Согласно действующему законодательству Украины трудовым договором считается соглашение между работником и работодателем или уполномоченным им органом или физическим лицом, по которому работник обязуется выполнять работу, определенную данным соглашением. Работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, необходимые для выполнения работы, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон¹.

Трудовой договор заключается, как правило, в письменной форме и может быть:

- бессрочным, на неопределенный срок;
- на определенный срок, установленный по согласованию сторон;
- действующим на время выполнения определенной работы.

Причины расторжения трудового договора могут быть разные, однако чаще всего это случается по инициативе работников. Для более глубокого анализа данного явления Е. В. Михайлова предлагает обратиться к теории социальных ожиданий, в соответствии с которой люди строят взаимоотношения друг с другом. Автор утверждает, что конфликт возникает между социальными ожиданиями работника и работодателя.

Пример

По итогам специального исследования, проведенного Р. Блекбеном и Р. Манном, установлено, что среди социальных ожиданий работников доминируют: заработная плата (92 %), дружный коллектив (64 %), условия карьерного роста (57 %), а также удобный график работы (50 %). Несомненно, все эти ожидания связаны в основном с получением материальных благ.

У работодателей преобладают преимущественно ожидания: высокого профессионального уровня работников (64 %), выполнения служебных обязанностей (57 %), коммуникабельности, ответственности, наличия опыта работы (50 %)².

¹ Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

² Михайлова Е. В. Причина увольнения — несбывшиеся надежды / Е. В. Михайлова // Управление человеческим потенциалом. — 2006. — № 02(06). — С. 143.

По украинскому трудовому законодательству основаниями для увольнения работника (расторжения трудового договора) могут быть:

- согласие сторон;
- окончание срока действия договора, кроме случаев, когда трудовые отношения продолжают и ни одна из сторон не требует их прекращения;
- призыв на воинскую службу;
- инициатива работника, собственника (работодателя) или требование профсоюзного органа;
- перевод работника по его согласию на другое предприятие или переход на выборную должность;
- отказ работника от перехода на работу в другую местность вместе с предприятием, а также отказ от продолжения работы в связи с изменением важных для работника условий труда;
- осуждение работника к лишению свободы, исправительным работам или другое наказание не по месту проживания и т. п.;
- другие основания, предусмотренные договором.

Увольнение работников по собственному желанию по уважительной причине (в срок, о котором просит работник) осуществляется в случае:

- переезда на новое место проживания;
- перевода мужа или жены на работу в другой регион;
- болезни, препятствующей продолжению работы или проживанию в данной местности (согласно с выводами медицинской комиссии);
- необходимости ухода за больным членом семьи (при наличии медицинского обоснования) или за инвалидом I группы;
- поступления в учебное заведение;
- беременности;
- необходимости ухода за ребенком до достижения им 14-летнего возраста или за ребенком-инвалидом;
- выхода на пенсию;
- приема на работу по конкурсу;
- других уважительных причин.

Расторжение договора по инициативе работодателя допускается в следующих случаях:

- ликвидации предприятия, сокращения численности или штата работников;
- несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо по состоянию здоровья;
- систематического без уважительных причин невыполнения работником обязанностей, возложенных на него трудовым договором, или несоблюдения правил внутреннего трудового распорядка;
- прогулов, в частности, отсутствия на работе больше трех часов на протяжении рабочего дня без уважительных причин;
- отсутствия на работе свыше четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не учитывая отпуска по беременности и родам, если иное не предусмотрено законом;
- восстановления на работе работника, который раньше выполнял эту работу;
- появления на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения;

—совершения по месту работы кражи имущества собственника, установленной вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания или применение мер общественного воздействия.

Увольнение работников младше 18 лет по инициативе работодателя допускается, кроме соблюдения общего порядка увольнения, только по согласию районной (городской) службы по делам детей (ст. 198 КЗоТ).

Для увольнения руководителей работодатели используют варианты решений, приведенные на рис. 22.6.

Причиной прекращения действия трудового соглашения может быть высвобождение рабочей силы, связанное с переориентацией производства на интенсивный путь развития, внедрением технических и технологических новаций, организационными изменениями в сфере труда, экономией живого труда, реорганизацией или ликвидацией нерентабельных и убыточных производств. Такое высвобождение проводится по инициативе работодателей на основании сокращения штатов вследствие механизации производственных процессов или уменьшения объемов производства.

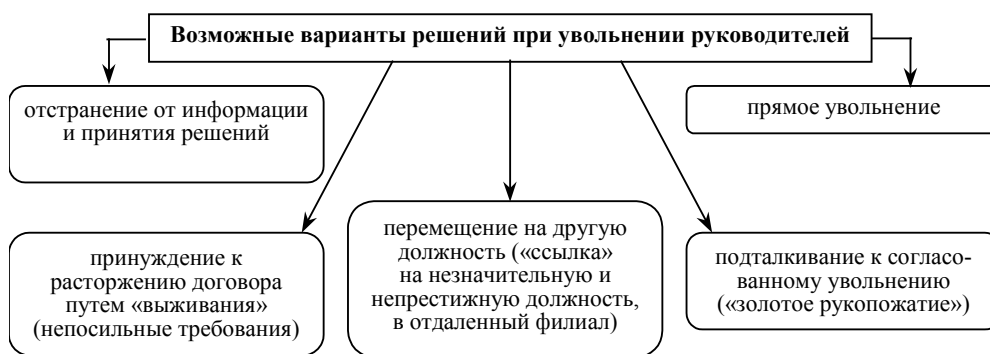


Рис. 22.6. Варианты решений при увольнении руководителей

Увольнение — серьезная психологическая проблема, так как влечет за собой потерю «обжитого» рабочего места и социальных связей, сложившихся между работником и коллективом предприятия. Недаром психологи считают увольнение второй по значимости жизненной драмой после потери близких родственников. Поэтому сокращение персонала нужно проводить так, чтобы отрицательные последствия (прежде всего социально-психологического характера) были минимальными. Большое значение при этом имеет информированность коллектива о предстоящих увольнениях, о наличии вакантных рабочих мест и перспективах трудоустройства.

При наличии достаточных финансовых ресурсов компания может заказать услугу по аутплейсменту, суть которой состоит в том, что рекрутинговое агентство берется трудоустроить увольняемый компанией-заказчиком персонал в определенные сроки и на определенных условиях. Аутплейсмент оплачивается компанией-заказчиком, благодаря чему минимизируются отрицательные последствия увольнения и предотвращаются конфликты.

Любое увольнение должно быть обоснованным и оформленным всеми необходимыми документами. В день увольнения недопустимо требовать «немед-

ленно покинуть помещение», тем более что нужно решить множество организационных вопросов: сдать дела, ключи, оформить обязательства о неразглашении конфиденциальных сведений, изменить пароли в компьютерах, к которым бывший сотрудник имел доступ.

В последний день работы (но ни в коем случае не перед выходными или праздниками) рекомендуется провести с человеком «прощальную беседу», успокоить и ободрить уходящего сотрудника, пообещать ему всяческую помощь и содействие вплоть до трудоустройства на новую работу, выяснить по возможности действительные причины увольнения (если оно происходит «по собственному желанию»), ошибки, допущенные по отношению к нему, с тем чтобы избежать их в будущем. Разумеется, описанная процедура не касается выхода работника на пенсию. Эта дата заранее известна, к ней долго готовятся, а сами проводы торжественно отмечаются.

Пример

В известной фирме IBM, где возраст выхода на пенсию составляет 60 лет, для сотрудников начиная с 45 лет организуются специальные двухдневные курсы, на которых изучаются основы социальной, экономической и психологической адаптации к предстоящим изменениям в жизни. В возрасте 59 лет такие курсы посещают 94 % работников¹.

При сокращении численности персонала в связи с изменениями в организации производства и труда не попадают под сокращение в первую очередь работники с более высокой квалификацией и производительностью труда. Кроме того, учитываются:

- семейное положение (наличие двух и более иждивенцев);
- отсутствие в семье других работников с самостоятельным заработком;
- продолжительность непрерывного стажа работы на данном предприятии;
- обучение в высших учебных заведениях без отрыва от производства;
- участие в боевых действиях;
- наличие изобретений, полезных моделей, промышленных образцов и рациональных предложений;
- трудовое увечье или профессиональное заболевание, полученное на данном предприятии и т. п. (ст. 42 КЗоТ Украины).

Увольнение работника с работы оформляется приказом, в котором указываются причины расторжения трудового договора со ссылкой на соответствующий пункт и статью закона. На основании приказа в трудовой книжке делается запись о причине увольнения, а также ссылка на формулировку действующего законодательства с указанием соответствующего пункта и статьи закона. Согласно с требованиями действующего законодательства трудовую книжку с надлежаще оформленной записью выдают работнику в день увольнения. По требованию работника работодатель обязан выдать копию приказа об увольнении и справку о его работе на данном предприятии с указанием специальности, квалификации, должности, времени работы и размера заработной платы.

¹ Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://managepeople.ru>

22.6. Управление текучестью персонала

Для стабилизации бизнеса, предупреждения стихийного движения персонала и минимизации непредвиденных убытков процессом текучести кадров необходимо управлять. Основной целью управления является не столько сведение к минимуму текучести персонала, сколько контроль над этим процессом. Стратегия удержания работников базируется на анализе рисков, возникающих вследствие потери квалифицированных кадров, а также на оценке причин увольнения. Последовательность анализа рисков службой персонала графически представлена на рис. 22.7.

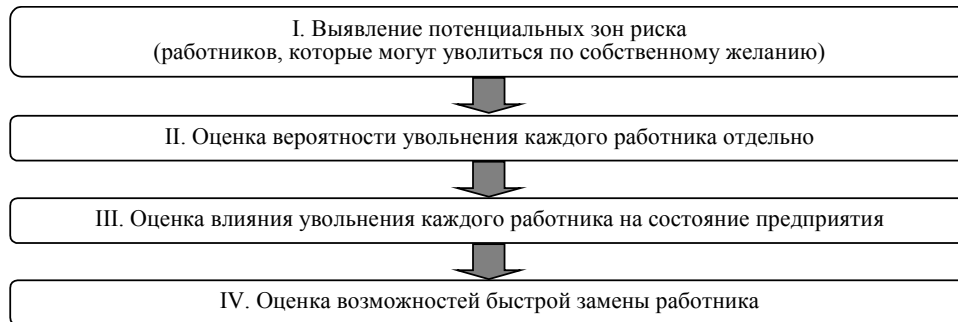


Рис. 22.7. Этапы анализа рисков в процессе управления текучестью персонала предприятия

Полученные оценки в результате анализа рисков можно разместить по шкале: очень высокий, высокий, средний, низкий, очень низкий. Из общего соотношения оценок можно сделать вывод, какие следует принять меры для удержания высококвалифицированных специалистов.

Наряду с выявлением рисков целесообразно анализировать причины увольнения, которые выясняются, как правило, при беседе с увольняемыми работниками. Такой анализ дает полезную информацию, на основании которой можно планировать меры, направленные на уменьшение текучести, и управлять этим процессом.

Г. Армстронг, например, среди главных причин увольнения работников организации по собственному желанию выделил следующие:

- низкий уровень заработной платы;
- неблагоприятные условия труда;
- конфликтные отношения с руководителем;
- плохие отношения с коллегами;
- неэффективные процедуры отбора кандидатов на вакантные должности;
- личные причины увольнения (беременность, болезнь, переезд в другой город и др.)¹.

С основными причинами текучести персонала необходимо бороться, ослабляя и устраняя их.

Так, если причиной текучести персонала является низкий уровень зарплаты, то рекомендуется реализовать следующие меры:

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2007. — С. 331.

- рассмотреть величины зарплат разных категорий работников предприятия;
- сравнить их со средним уровнем зарплаты таких работников в регионе;
- пересмотреть ставки оплаты там, где они ниже среднего уровня;
- пересмотреть структуру заработной платы с учетом сложности выполняемых функций для выявления неадекватных ставок;
- проанализировать дифференцированные тарифы, пересмотреть их. Если наблюдаются значительные колебания в оплате труда из-за системы премий или системы участия в прибыли компании, то необходимо проверить эти системы и пересмотреть целесообразность их использования;
- изучить причины нестабильности заработков и задержки зарплаты на предприятии.

Также для устранения этой причины текучести персонала можно использовать принцип «золотых наручников», то есть ввести премии за лояльность в качестве стимула, для того чтобы человек не покинул предприятие.

Если причиной текучести являются неудовлетворительные (неблагоприятные) условия труда, то для ее устранения нужно:

- сравнить существующие условия труда в компании с условиями труда конкурентов или компаний-эталонов;
- выяснить, какими именно аспектами работы недовольны люди;
- разработать практические меры по улучшению условий труда (например, снижение монотонности, загазованности, тяжести работы; введение гибкого графика труда и т. д.).

С целью устранения такой причины текучести, как конфликтные отношения с руководителем, следует:

- а) проверить, проводит ли предприятие современную политику управления персоналом, на что она направлена, пересмотреть и усовершенствовать ее;
- б) разработать систему корпоративного обучения; видоизменить порядок повышения квалификации руководителей, особенно среднего звена управления. Желательно, чтобы обучение руководящего состава организации происходило при участии внешних специалистов.

Если причиной текучести персонала являются плохие отношения с коллегами, то для ее устранения целесообразно:

- исследовать социально-психологический климат в коллективе, в частности уровень удовлетворенности работников межличностными отношениями;
- принять меры по улучшению социально-психологического климата, например, чаще проводить командообразующие тренинги, праздники, неформальные встречи между сотрудниками и т. п.

Для устранения такой причины текучести персонала, как неэффективная процедура отбора кандидатов на вакантные должности, рекомендуется:

- проверить наличие и рассмотреть с точки зрения актуальности должностные инструкции, положения о структурном подразделении, критерии отбора и оценки кандидатов на вакантные должности;
- определить уровень валидности и надежности методов оценки кандидатов;
- проверить наличие квалифицированных специалистов по отбору и оценке кандидатов. При необходимости следует внести соответствующие коррективы и дополнения.

По результатам проведенного анализа собранную информацию обобщают и разрабатывают комплекс мер, направленных на уменьшение неуправляемого движения персонала. Такими мерами могут быть:

- технические (улучшение условий труда, совершенствование техники и технологии);
- организационные (нахождение для каждого работника наиболее подходящего места работы);
- социально-психологические (предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата, стимулирование социальных связей внутри организации, оптимизация баланса между работой и личной жизнью);
- культурно-бытовые (повышение уровня медицинского обслуживания и т. п.).

Пример

В американской компании «SAS», занимающейся программным обеспечением, текучесть персонала находится в пределах 5 %, тогда как в среднем по отрасли этот показатель достигает 25 %. Вся политика компании нацелена на персонал. Сотрудники — от менеджеров до охранников — получают одинаковый социальный пакет, включающий бесплатное медицинское обслуживание. Кроме того, существует и медицинская страховка, 80 % которой оплачивает компания. Такой сервис, а также бассейны и спортзалы на территории компании дают прямую экономию. Руководство «SAS» не контролирует распорядок дня сотрудников, предоставляя им гибкий график труда. На самом деле компания интересуется лишь одно — насколько эффективно каждый работник справляется со своими обязанностями. Как результат — «SAS» экономит около 75 млн долл. ежегодно благодаря стабильно низкому уровню текучести персонала¹.

Заслуживает внимания также опыт компании «Procter & Gamble» по управлению текучестью персонала.

Пример

Раз в год в компании проводят опрос всех сотрудников на предмет удовлетворенности работой, служебным положением, руководством. Полученные данные группируются и анализируются по каждому отделу и заводу. Спустя некоторое время каждый из руководителей получает соответствующую информацию о проблемах в его отделе. Это способствует выбору наиболее эффективного направления в работе и удовлетворению интересов большинства сотрудников.

Каждый работник «Procter & Gamble» обязан по меньшей мере раз в месяц общаться со своим руководителем, обсуждая проблемы и вместе находя пути их решения. Экспертным методом установлено, что такие регулярные встречи существенно влияют на производительность труда и текучесть персонала. Данные показатели улучшаются, поскольку работники ощущают свою востребованность и уверены, что любая проблема будет рассмотрена руководством с целью ее решения.

Руководство компании постоянно отслеживает уровень компенсаций и льгот, что необходимо для конкурентной борьбы.

¹ Абашкина О. Когда текучесть кадров — это хорошо / О. Абашкина // Справочник по управлению персоналом. — 2009. — № 1. — С. 119—120.

22.7. Затраты и потери, связанные с вынужденной заменой работников

В управлении движением персонала необходимо скрупулезно прогнозировать и просчитывать экономические последствия, то есть достижения и потери. От этого будет во многом зависеть выбор стратегии и политики управления персоналом. Анализируя затраты и убытки от замены персонала, предприятие может определиться в отношении затрат на увольнение и прием работников, сроков обучения и адаптации. Этому способствует проведение исследований экономико-социологического характера для установления фактических затрат средств и продолжительности процессов, связанных с восстановлением персонала.

Расчеты осуществляются по модульному принципу, с оценкой стандартных видов затрат и возможных убытков, которые представляют собой своеобразные модули. Например, затратами являются платежи, связанные с приемом и увольнением работника, а к убыткам относятся потери продукции из-за простоя вакантного рабочего места в ожидании найма нового работника, уменьшение производительности труда в предстоящий увольнению период, а также во время адаптации.

Перечень затрат и возможных убытков разнится в зависимости от причины увольнения работника. Например, текучесть персонала порождает следующие потери:

- затраты, связанные с увольнением работника (выплата выходного пособия и др.);
- прямые затраты, связанные с поиском замены уволенному работнику (затраты на рекламу, профессиональный подбор и т. п.);
- убытки от недокомплекта персонала;
- прямые затраты на адаптацию нового сотрудника (адаптационное обучение, наставничество, коучинг);
- убытки от неиспользованных возможностей за период адаптации нового сотрудника;
- убытки от неиспользованных возможностей линейных менеджеров и других наставников во время обучения новичков;
- убытки, обусловленные недостаточным уровнем производительности труда новичков.

Пример

Исследование текучести персонала, проведенное в 2000 г., показало, что затраты западных фирм при увольнении одного человека составляли от 1127 до 5206 фт стрл, а средние затраты организации на одного уволенного достигли уровня 3456 фт стрл¹.

Объем убытков (количество недополученной продукции — $K_{н.пр}$) от недокомплекта рабочего персонала можно рассчитать как произведение количества

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — СПб. : Питер, 2007. — С. 332.

рабочих мест $K_{p.m}$, среднесуточного объема продукции с одного рабочего места O_1 и среднего перерыва (в рабочих днях) T от момента увольнения до прихода нового рабочего¹:

$$K_{н.пр} = K_{p.m} \cdot O_1 \cdot T.$$

Если эти убытки слишком велики для производства и если начали приниматься меры для их уменьшения на период простоя рабочего места в качестве вакантного (за счет, например, введения сверхурочных работ), размер убытков уменьшается на сумму стоимости дополнительного выпуска продукции в результате принятых мер и увеличивается на величину дополнительных затрат на осуществление этих мер (оплаты сверхурочных работ и т. д.).

Иначе рассчитываются затраты и убытки предприятия, связанные с сокращением штатов. Так, недополучение продукции из-за снижения производительности труда будет отмечаться на протяжении двух месяцев, потому что именно за такой срок рабочего предупреждают об увольнении. Вместе с тем исчезает необходимость рассчитывать недополучение продукции вследствие отсутствия рабочего на рабочем месте, так как оно ликвидируется. Именно на этот показатель приходится наибольшая доля убытков.

Однако не исключено, что через некоторое время при благоприятной рыночной конъюнктуре потребуются возобновить функционирование данного рабочего места и доукомплектовать штат. С этого момента могут появиться убытки от недополучения продукции из-за задержки с наймом нового работника. Возможны дополнительные затраты предприятия, связанные с выплатами работнику социального пособия в связи с сокращением штатов, чего нет при увольнении по собственному желанию.

Учет убытков, вызванных снижением производительности труда у работников перед увольнением $Y_{пр.раб}$, проводится по формуле

$$Y_{пр.раб} = Ч_{ув} \cdot O_{1раб} \cdot D_{ув} \cdot K_{сн.пр},$$

где $Ч_{ув}$ — численность работников, увольняемых по причине текучести персонала;

$O_{1раб}$ — среднесуточный объем продукции в расчете на одного работника;

$D_{ув}$ — число дней перед увольнением, когда отмечается снижение производительности труда;

$K_{сн.пр}$ — коэффициент снижения производительности труда перед увольнением.

Убытки, обусловленные недостаточным уровнем производительности труда новичков $Y_{пт.н}$, учитываются при помощи формулы²

$$Y_{пт.н} = Ч_{ув} \cdot \sum (O_{1раб}^a \cdot K_{с.пт}^a) \cdot D,$$

¹ Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под. ред. П. В. Шеметова. — М. : Инфра-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998. — С. 143.

² Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М. : Юристъ, 2001. — С. 478.

где $O_{\text{раб}}^a$ — среднесуточный объем продукции в расчете на одного работника в каждом месяце периода адаптации;

$K_{\text{с.пт}}^a$ — месячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

D — количество дней в соответствующем месяце.

Модульный подход к характеристике убытков или затрат может быть применен и для оценки эффективности создания или развития на предприятии элементов собственной социально-бытовой инфраструктуры как условия сокращения текучести, привлечения и закрепления квалифицированных кадров. Затраты на создание и развитие социально-бытовой инфраструктуры сопоставляются с возможным уменьшением убытков от текучести, а также с повышением эффективности производства от использования квалифицированной рабочей силы.

Выводы

Управление движением персонала в организации — сложный и чрезвычайно важный процесс, содействующий оптимизации затрат производства, экономному использованию временного ресурса, эффективному привлечению персонала на предприятие. Управление этим процессом предусматривает последовательное изучение видов, факторов, мотивов, причин и последствий движения персонала. Так, среди видов, каждый из которых имеет свои особенности, выделяют внешнее и внутреннее, горизонтальное и вертикальное движение. Факторы классифицируются на три группы: существующие на предприятии, личные факторы и внешние по отношению к предприятию. При выявлении факторов, приводящих к движению персонала организации, необходимо установить именно те, которые влияют на перемещение работников; исследовать влияние каждого из факторов и определить наиболее значимые из них. Нужно обязательно изучать мотивы и причины движения, то есть обнаруживать движущие силы, которые ускоряют или приостанавливают его. Ведь каждая причина требует принятия конкретных мер для ее устранения.

Показатели движения являются объективным критерием изменений в персонале предприятия. Исходя из этого требуется рассчитывать как основные (коэффициенты оборота по приему и увольнению, общего оборота рабочей силы, замены и текучести кадров), так и дополнительные (коэффициенты постоянства и стабильности персонала) показатели в динамике. Для анализа внутреннего движения персонала можно использовать показатели ротации кадров, а также привлекать внутренние источники заполнения вакансий.

Приспособление персонала к переменам на предприятии, как правило, рассматривается в двух аспектах: при дефиците кадров (увеличение рабочего времени; набор новой рабочей силы); при излишке кадров (сокращение числа работников, рабочего времени, заработной платы, социальных выплат, затрат на рабочий процесс и т. д.).

Для достижения соответствия между профессионально-квалификационными характеристиками рабочих и требованиями рабочего места к компетенциям рабочих на предприятиях проводят профессионально-квалификационное их про-

движение. Оно может быть внутрипрофессиональным, межпрофессиональным, линейно-функциональным и социальным.

Сокращение численности работников должно происходить со строгим соблюдением трудового законодательства, поэтому при рассмотрении движения персонала необходимо знать все основания для расторжения трудового договора и увольнения работников. При увольнении работников как организация, так и персонал несут определенные убытки, которые следует учитывать в процессе управления бизнесом.

Термины и понятия

Адаптация персонала к экономическим изменениям
Внешнее движение персонала
Внутреннее движение персонала
Высвобождение работников
Движение персонала
Повышение по службе
Потери, связанные с вынужденной заменой работников
Профессионально-квалификационное продвижение рабочих
Профессиональные перемещения
Расторжение трудового договора
Ротация кадров
Текучесть персонала
Трудовая мобильность
Увольнение

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение трудовой мобильности.
2. Охарактеризуйте основные формы проявления трудовой мобильности.
3. Дайте определение движения персонала в организации.
4. Приведите классификацию видов движения персонала.
5. В чем проявляются отрицательные последствия текучести персонала?
6. Охарактеризуйте факторы, вызывающие движение персонала.
7. Приведите и поясните формулы расчета основных показателей движения персонала.
8. Опишите меры по адаптации персонала фирмы к экономическим изменениям.
9. В чем состоят преимущества и недостатки использования труда персонала неполный рабочий день?
10. Охарактеризуйте направления и формы проявления профессионально-квалификационного продвижения рабочих.
11. Перечислите основные этапы профессионально-квалификационного продвижения рабочих.
12. Охарактеризуйте основания для увольнения работника (прекращение действия трудового договора).

13. В каких случаях допускается расторжение трудового договора по инициативе работодателя?

14. Опишите возможные варианты решений при увольнении руководителей.

15. Определите перечень затрат и возможных убытков вследствие текучести персонала.

16. Предложите меры по устранению основных причин увольнения работников организации по собственному желанию.

Ситуация 1

Представьте, что вы менеджер по персоналу небольшого предприятия. Из-за мирового финансового кризиса значительно снизились объемы реализации продукции, и возникла необходимость сократить три рабочих места и уволить пятерых работников.

По какой схеме вы будете действовать и как построите беседу?

Ситуация 2

Пятеро сотрудников рекламной компании (менеджер отдела и четверо его подчиненных) за две недели сообщили руководству компании об увольнении. Фактически компания, в которой общая численность работающих всего 15 человек, теряет кадровое обеспечение одного из самых эффективных направлений своего бизнеса, приносящего основной доход. Ситуацию усложняет и информация, что сотрудники всем отделом будто бы переходят в конкурирующую фирму.

Опишите вероятные действия директора по стабилизации ситуации и возможному удержанию работников. Охарактеризуйте потенциальные потери компании вследствие текучести персонала.

Задача 1

Изучите положение с текучестью персонала в страховой компании «Полис» исходя из следующих данных:

- среднесписочная численность работников за год — 263 человека;
- численность уволенных за отчетный год — 31 человек, в том числе:
 - по собственному желанию без уважительных причин — 21 человек;
 - в связи с выходом на пенсию — 3 человека;
 - за нарушение трудовой дисциплины — 1 человек;
 - в связи с поступлением в учебное заведение — 2 человека;
 - в связи с переездом на новое место проживания — 2 человека;
 - по инициативе работодателя в связи с сокращением численности работников — 2 человека.

Задача 2

Представьте, что вас назначили менеджером по персоналу супермаркета. Первое ваше задание — изучить движение персонала предприятия на основе следующих данных:

Показатель	2010 г.	2011 г.
Списочный состав работников к началу года	472	476
Среднесписочная численность работников за год, чел.	474	477
Численность принятых работников, чел.	49	50
Численность уволенных работников, чел., в том числе	45	48
— по собственному желанию без уважительных причин	33	38
— за нарушение трудовой дисциплины	3	2
— в связи с поступлением в учебное заведение	2	3
— в связи с выходом на пенсию	7	5
Численность работников со стажем работы на предприятии более 3 лет	395	407

Литература для углубленного изучения

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2007. — 832 с.
2. Лучшие HR-решения : сб. ст. / [сост. А. Ю. Васенина]. — 2-е изд., перераб. — М. : Вершина, 2009. — 192 с.
3. *Слиньков В. Н.* Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации / В. Н. Слиньков. — К. : КНТ, 2007. — 476 с.
4. *Стаут Л. У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут ; пер. с англ. — М. : Добрая книга, 2006. — 536 с.
5. *Суков Г. С.* Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик ; под науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — 232 с.
6. *Ульрих Д.* Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации : [пер. с англ.] / Д. Ульрих. — М. : Вильямс, 2007. — 304 с.
7. Управление персоналом : [пер. с англ.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 272 с.
8. Управление персоналом организации : учебник ; [под ред. А. Я. Кибанова]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2005. — 638 с.
9. *Хильб М.* Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты ; [пер. 11-го нем. изд.] / М. Хильб. — М. : Дело и Сервис, 2006. — 256 с.

УПРАВЛЕНИЕ ОХРАНОЙ ТРУДА

- 23.1. Условия труда на производстве, их влияние на здоровье и работоспособность персонала.
- 23.2. Система управления охраной труда
- 23.3. Средства компенсации влияния на персонал неблагоприятных условий труда
- 23.4. Социально-экономическая эффективность нормализации условий труда

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Задачи.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- сущность категории «условия труда», факторы, влияющие на формирование условий труда, и элементы условий труда;
- влияние условий труда на здоровье и работоспособность персонала;
- организационные основы управления охраной труда на предприятии;
- ответственность за нарушение законодательства об охране труда;
- способы защиты работников от неблагоприятной производственной среды;
- средства компенсации воздействия на работников неблагоприятных условий труда;
- влияние мер по улучшению условий труда на экономические и социальные результаты производства;

уметь:

- классифицировать условия труда;
- оценивать состояние условий и охраны труда;
- определять цели, задачи, функции и механизмы управления системой охраны труда;
- выбирать средства компенсации влияния на работников неблагоприятных условий труда;
- обосновывать меры, направленные на улучшение условий труда;
- рассчитывать экономическую и социальную эффективность мероприятий по улучшению условий труда.

23.1. Условия труда на производстве, их влияние на здоровье и работоспособность персонала

Работа человека всегда целенаправленна в том смысле, что работодатель (либо его представитель) сначала ставит цель, которую нужно достичь, и только потом определяет, каких и сколько требуется ресурсов и каким должен быть результат труда.

В идеале всем бы хотелось, чтобы работа была приятным творческим процессом, обеспечивала человеческие потребности, приносила моральное удовлетворение. В реальной жизни человек сталкивается со множеством факторов, которые отрицательно сказываются на настроении, приводят к лишним затратам времени и энергии, нередко угрожают здоровью и даже жизни работников. К таким факторам, в частности, относятся неблагоприятные условия труда на производстве.

Условия труда — это совокупность факторов производственной среды, которые влияют на здоровье, работоспособность человека, его отношение к работе, на экономические и социальные результаты производства.

Формирование условий труда зависит от многих факторов, основными из них являются социально-экономические, технико-организационные и природные (рис. 23.1).



Рис. 23.1. Классификация факторов формирования условий труда, элементы условий труда и направления влияния условий труда на человека¹

Социально-экономические факторы определяют характер условий труда, которые делятся на подгруппы:

— нормативно-правовые (законодательство о труде, стандарты, санитарные и другие нормы и правила, а также формы административного и общественного контроля за их выполнением);

¹ Керб Л. П. Основы охорони праці : навч. посіб. / Л. П. Керб. — К. : КНЕУ, 2003. — С. 11.

— экономические (материальное стимулирование; моральное поощрение, льготы и компенсации за работу в неблагоприятных условиях);

— социально-психологические (психологический климат в коллективе, условия смотров, конкурсов; методы оценки работников);

— общественно-политические (движение работающих за создание благоприятных условий труда, изобретательство и рационализаторство).

Технико-организационные факторы, воздействующие на формирование условий труда на рабочих местах, делятся на подгруппы:

- предметы и продукты труда;
- технологические процессы;
- средства труда;
- организация производства, труда и управления.

Воздействие природных факторов обусловлено особенностями природной среды. От природных факторов зависят выбор оборудования, технологии, организация производства и труда. К ним относятся:

— географические факторы (климат и погода);

— биологические (особенности растительного и животного мира в сельском хозяйстве);

— геологические (условия добычи полезных ископаемых).

Отмеченные факторы сказываются на формировании условий труда одновременно и в неразрывном единстве, определяя конкретную производственную среду. На человека факторы влияют опосредованно через совокупность элементов, составляющих условия труда на рабочих местах.

На производстве могут иметь место следующие элементы условий труда:

• *санитарно-гигиенические* — характеризуют влияние на производственную среду предметов и средств труда, а также технологических процессов (промышленный шум, вибрация, токсичные вещества, промышленная пыль, влажность и температура воздуха, освещенность и т. д.). Такие условия оценивают методами санитарно-гигиенических исследований и нормируют установлением стандартов, санитарных норм и требований;

• *психофизиологические* — обусловлены содержанием и характером труда, его организацией (физические нагрузки, нервно-психологическое напряжение, монотонность трудового процесса и т. п.). Элементы этой группы, за исключением физических усилий и монотонности, не регламентированы нормативами;

• *эстетические* — содействуют (или нет) формированию положительных эмоций у работника (художественно-конструктивные решения элементов рабочего места, функциональная музыка, интерьер и т. п.). Количественно элементы данной группы не оцениваются. Эстетический уровень условий работы определяется методами экспертной оценки;

• *социально-психологические* — характеризуют взаимоотношения в трудовом коллективе (социально-психологический климат). Не имеют единиц измерения, норм и стандартов. Оценка осуществляется при помощи методов социологического исследования путем опросов и анкетирования;

• *технические* — определяются уровнем механизации труда и состоянием средств производства.

Согласно рекомендациям МОТ выделяют следующие основные факторы производственной среды, влияющие на здоровье и работоспособность человека в процессе производства¹:

- физические усилия (перемещение грузов в рабочей зоне; усилия, связанные с удерживанием грузов, нажатием на предметы труда или органы управления механизмами на протяжении определенного времени);

- нервное напряжение (сложность расчетов; особые требования к качеству продукции, сложность управления механизмами, приборами, риск для жизни и здоровья людей при выполнении работ; особая точность исполнения);

- рабочая поза (положение тела человека и его органов относительно средств производства);

- монотонность труда (многократное повторение однообразных кратковременных операций и действий);

- температура, влажность, излучения;

- загрязнение воздуха;

- производственный шум;

- вибрация, вращение, толчки;

- освещение в рабочей зоне.

Работы отличаются по величине и структуре нагрузок, условиям производственной среды, которые вызывают определенное трудовое напряжение организма работника и функциональные сдвиги. Особенности трудового процесса и условия производственной среды предопределяют нагрузки на мышечную и нервную системы; соотношение между динамическими и статическими нагрузками; ритм и темп; объем поступающей и перерабатываемой информации; монотонность и рабочую позу.

В частности, труд финансистов, работников банковских, научно-исследовательских и других учреждений характеризуется длительным (8 и больше часов) пребыванием в статичном напряженном положении, низкой двигательной активностью при значительных локальных динамических нагрузках. В результате возникают локальные мышечные перегрузки, хронические растяжения мышц травматического характера, которые могут спровоцировать профессиональные заболевания периферийной нервной и костно-мышечной систем. При минимуме движений снижается потребление кислорода тканями организма, что приводит к развитию атеросклероза, может стать причиной дистрофии миокарда, хронической головной боли.

Трудовая деятельность работников многих профессий связана с использованием больших объемов информации, работой с компьютером, принятием ответственных решений при дефиците времени, непосредственным контактом с людьми различных темпераментов и т. п. Это обуславливает высокий уровень нервно-психической нагрузки, расшатывает центральную нервную систему и приводит к развитию усталости, стрессам.

Европейское агентство по безопасности труда и здравоохранению определяет стресс как отрицательно окрашенную эмоциональную реакцию на трудовой процесс, которая возникает вследствие психических перегрузок работников, в том числе из-за чрезмерных требований к работе, авторитарного руководства,

¹ Рекомендации о защите трудящихся от профессионального риска, вызываемого загрязнением воздуха, шумом и вибрацией на рабочих местах. МБТ. — Женева, 1991. — С. 5.

конфликтов на рабочем месте. К классическим факторам стресса отнесены также шумы, вибрация и монотонность труда. По данным агентства до 40 млн работников в странах ЕС страдают заболеваниями, вызванными стрессом¹.

На самочувствие, состояние здоровья человека влияют микроклимат производственных помещений: температура, влажность, движение воздуха, тепловое излучение. Физическая работа в условиях повышенной температуры ускоряет сердцебиение, повышает артериальное давление. При низкой температуре может произойти переохлаждение организма, что послужит причиной простудного заболевания. Высокая температура ослабляет организм, вызывает вялость, а низкая — сковывает движения, что при обслуживании машин становится причиной повышенной опасности травмирования. При высокой температуре и влажности может произойти перегрев тела, даже тепловой удар, который может быть вызван также инфракрасным излучением.

Немало производственных процессов связаны с воздействием промышленной пыли на работников, которая вредно влияет на верхние дыхательные пути и легкие человека. Действие пыли зависит от происхождения, концентрации, дисперсности, а также растворимости. Пыль вызывает такое профессиональное заболевание, как силикоз (при незначительных концентрациях — через 6–10 лет, а при больших дозах — через 2–3 года). Этой болезнью наиболее страдают работающие в горной промышленности (бурильщики, подрывники, проходчики), в керамическом, гончарном производстве, при шлифовке на песочных камнях.

Химические вещества могут проникать в организм через органы дыхания, желудочно-кишечный тракт, кожу и слизистые оболочки. Острые отравления случаются, когда вследствие аварии или несчастного случая в организм попадают химические вещества в большой концентрации. Хронические отравления наблюдаются в результате многократного проникновения химических веществ в незначительных концентрациях, которые имеют свойство накапливаться в организме (свинец, ртуть).

Неблагоприятно влияет на человека и шум. У рабочих, имеющих дело с грохочущими машинами и механизмами, появляются устойчивые нарушения слуха, которые нередко приводят к профессиональным заболеваниям (глуховатости и глухоте). При этом непрекращающийся шум вредит не только слуху. Он делает человека нервным, ухудшает его самочувствие, снижает трудоспособность и скорость реакции, замедляет мыслительный процесс, и все это может послужить причиной аварии на производстве. Шум также отрицательно влияет на систему пищеварения и кровообращения, сердечно-сосудистую систему. Постоянный шумовой фон нарушает эндокринную и нервную системы.

Значительный вред здоровью человека наносит вибрация — начиная от простого переутомления организма и незначительных функциональных его изменений и заканчивая сотрясением мозга, разрывом тканей, нарушением сердечной деятельности и нервной системы, деформациями мышц и костей, нарушением кровообращения и чувствительности кожи.

Большое значение для сохранения здоровья работника имеет характер рабочей позы, так как продолжительное пребывание человека в неудобном и напряженном положении может послужить причиной таких заболеваний, как сколиоз (искривление позвоночника), варикозное расширение вен и др.

¹ Зеркалов Д. Стан безпеки праці в світі / Д. Зеркалов // Охорона праці. — 2008. — № 11. — С. 31.

В соответствии с данными МОТ ежегодно в мире регистрируется приблизительно 270 млн несчастных случаев, связанных с трудовой деятельностью человека, и 160 млн профессиональных заболеваний. Каждый день в мире отсутствуют на рабочих местах в связи с болезнью (временной нетрудоспособностью) около 5 % работников. Из-за несчастных случаев на производстве теряется до 1250 млрд дол. США, или почти 4 % мирового валового внутреннего продукта¹.

В Украине каждый год регистрируется в среднем 5–8 тыс. профессиональных заболеваний, в России — 10–12 тыс., в Японии — 15 тыс., в США — 190 тыс.² Если в Украине уровень профзаболеваний на 100 тыс. работников составляет 13,3, то в целом по странам Европы — 30,1. В соответствии с данными Института медицины труда АМНУ среди стран СНГ Украина по уровню профзаболеваний занимает второе место после Таджикистана³.

Основными отраслями промышленности, формирующими профессиональную патологию, остаются угольная, металлургическая и машиностроительная. Наибольшее число случаев профзаболеваний и профотравлений зафиксировано в угольной промышленности (в разные годы от 74,4 % до 83,7 %). В структуре профессиональной заболеваемости на первом месте находятся болезни органов дыхания (пневмокониоз, хронические бронхиты); за ними заболевания костно-мышечной системы и соединительной ткани, вибрационная болезнь.

Высокий уровень профзаболеваемости, как правило, является следствием применения на предприятиях устаревших технологических процессов, конструкторских недостатков в оборудовании, а также отсутствия у рабочих средств индивидуальной защиты органов дыхания и слуха. Так, например, в ОАО «Сумское машиностроительное научно-производственное объединение имени Фрунзе» в 2007 г. было зарегистрировано 98 случаев профзаболеваний, из них 23 — в литейном цехе № 1, 11 — в котельно-сварочном цехе № 16, по 5 случаев — в цехах № 7, 10, 18. Остальные случаи имели место на других производственных участках⁴.

Для оценки влияния условий труда на работоспособность человека применяются три группы показателей — производственные, физиологические и психологические, которые характеризуют результаты производственной деятельности, физиологические сдвиги и изменения в психических функциях человека в процессе работы. Поэтому необходимо комплексно оценивать факторы производственной среды и характера труда, для чего на предприятиях проводится аттестация рабочих мест не реже чем раз в пять лет.

Аттестация рабочих мест проводится с целью:

- комплексной оценки факторов производственной среды и характера труда, соответствия их характеристик стандартам безопасности труда и санитарным нормам и правилам;
- выявления факторов и причин возникновения неблагоприятных условий труда;
- изучения факторов производственной среды с санитарно-гигиенической точки зрения, определения степени тяжести и напряженности трудового процесса;

¹ Зеркалов Д. Стан безпеки праці в світі / Д. Зеркалов // Охорона праці. — 2008. — № 11. — С. 31.

² Басанець А. Професійна захворюваність в Україні / А. Басанець, І. Луб'янова, Д. Тімошина // Охорона праці. — 2008. — № 10. — С. 39.

³ Ветров С. Підстав для оптимізму немає / С. Ветров // Охорона праці. — 2008. — № 4. — С. 49.

⁴ Кобець В. Що призводить до сплесків профзахворюваності / В. Кобець // Охорона праці. — 2008. — № 4. — С. 41.

- выяснения степени вредности и опасности труда и его характера по гигиенической классификации;
- подтверждения права работников на льготы;
- проверки выполнения технических и организационных мероприятий, направленных на оптимизацию уровня гигиены, характера и безопасности труда.

Фактическое состояние условий труда оценивается на рабочих местах с тяжелыми, вредными, особо тяжелыми и особо вредными условиями на основе гигиенической классификации факторов. Оценка проводится на основе данных аттестации рабочих мест и специальных инструментальных измерений, которые отображаются в Карте условий труда на рабочих местах.

Степень вредности факторов производственной среды определяется в баллах (от 1 до 3) по гигиенической классификации труда. Для оценки влияния конкретного фактора на условия труда учитывается время его воздействия на протяжении смены. С этой целью используется формула

$$X_{\text{ф}} = X_{\text{ст}} \cdot T,$$

где $X_{\text{ф}}$ — фактическая оценка, баллов;

$X_{\text{ст}}$ — степень вредности фактора или тяжести работы;

T — отношение времени воздействия данного фактора к продолжительности смены.

В прил. 13 для примера приведена Карта условий труда на рабочем месте изолировщика ООО «Электровозоремонтный завод» (г. Днепропетровск).

Многофакторный анализ при аттестации рабочих мест позволяет максимально повысить эффективность проведения исследований, спрогнозировать возможность профзаболеваний у работников и рекомендовать меры по снижению риска их возникновения.

Распоряжением Кабинета Министров Украины от 26 сентября 2001 г. № 450-р «О новой гигиенической классификации труда и показателях, по которым предоставляются льготы и компенсации работникам, занятым на работах с вредными и тяжелыми условиями труда» введена в действие новая гигиеническая классификация труда, в соответствии с которой условия труда делятся на четыре класса¹:

I класс — оптимальные условия, при которых сохраняется здоровье работников и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня работоспособности.

II класс — допустимые условия, характеризующиеся такими уровнями факторов производственной среды и трудового процесса, которые не превышают гигиенических нормативов, а возможные изменения функционального состояния организма восстанавливаются за время регламентированного отдыха или до начала следующей смены и не оказывают неблагоприятного влияния на состояние здоровья работников и их потомства в ближайшем и отдаленном периодах.

III класс — вредные условия, характеризующиеся такими уровнями производственных факторов, которые превышают гигиенические нормативы и способны оказывать неблагоприятное влияние на организм работника и (или) его потомство. Вредные условия труда по степени превышения гигиенических нормативов и выраженности возможных изменений в организме делятся на четыре степени:

¹ Гігієнічна класифікація праці: Гігієнічні нормативи. — К., 2001. — С. 4-5.

1-я степень — условия труда характеризуются такими уровнями вредных факторов производственной среды и трудового процесса, которые, как правило, вызывают функциональные изменения, выходящие за пределы физиологических колебаний и увеличивающие риск ухудшения здоровья;

2-я степень — условия труда характеризуются такими уровнями вредных факторов производственной среды и трудового процесса, которые способны вызвать стойкие функциональные нарушения, приводят в большинстве случаев к росту производственно обусловленной заболеваемости, возникновению отдельных признаков или легких форм патологии (как правило, без потери профессиональной трудоспособности);

3-я степень — условия труда характеризуются такими уровнями вредных факторов производственной среды и трудового процесса, которые приводят, кроме роста производственно обусловленной заболеваемости, к развитию профессиональных заболеваний, как правило, легкой и средней степеней тяжести (с потерей профессиональной трудоспособности в период трудовой деятельности);

4-я степень — условия труда характеризуются такими уровнями вредных факторов производственной среды и трудового процесса, которые способны приводить к значительному росту хронической патологии и повышению заболеваемости с временной потерей трудоспособности, а также к развитию тяжелых форм профессиональных заболеваний с потерей общей трудоспособности.

IV класс — опасные (экстремальные) условия, характеризующиеся такими уровнями вредных факторов производственной среды и трудового процесса, влияние которых на протяжении рабочей смены (или ее части) создает угрозу для жизни, обуславливает высокий риск возникновения тяжелых форм острых профессиональных поражений.

Гигиеническую классификацию используют:

— учреждения, контролирующие соблюдение санитарных норм и правил, гигиенических нормативов на рабочих местах, а также осуществляющие оценку условий труда при аттестации рабочих мест;

— учреждения, которые осуществляют медицинское обслуживание работников;

— органы социального и медицинского страхования.

23.2. Система управления охраной труда

Практика хозяйствования в Украине и в мире в целом свидетельствует, что небрежное отношение к проблемам охраны труда, равнодушие и безответственность руководителей оборачиваются многочисленными человеческими жертвами и значительными экономическими потерями.

К сожалению, в обществе сложилось какое-то легкомысленное отношение к вопросам охраны труда и техники безопасности. В высших учебных заведениях все чаще звучат требования сократить бюджет времени на изучение дисциплины «Охрана труда». Такая точка зрения передается студентам, которые считают данную учебную дисциплину второстепенной. Бывает, что линейные руководители на предприятиях в погоне за количественными производственными показателями закрывают глаза на нарушения правил и норм по охране труда и технике безопасности. Часто даже не слишком сложные вопросы по охране труда годами не

решаются из-за якобы нехватки средств. Такой подход со стороны руководства к проблемам охраны труда начинают разделять и рабочие, среди которых бытует наивное отношение к этому вопросу: «как-то само пройдет» или «как-то будет, не может так быть, чтобы никак не было». И нарушают правила по технике безопасности и охране труда, особенно если не видит мастер или начальник цеха.

Человеческие жертвы, увечья, профессиональные заболевания, материальный ущерб из-за безответственного отношения к охране труда слишком велики, чтобы пренебрегать ими. Поскольку речь идет о здоровье и жизни людей, управление охраной труда на предприятиях следует рассматривать как одну из важнейших функций менеджмента в целом и управления персоналом в частности. Потери от неблагоприятных условий производственной среды можно свести к минимуму только при том условии, что управление охраной труда будет системным, четким и жестким. В этом чрезвычайно важном деле нет мелочей, второстепенных вопросов и не должно быть места беспечности и безответственности.

Управление охраной труда — это подготовка, принятие и реализация решений по осуществлению организационных, технических, санитарно-гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий, направленных на сохранение здоровья работников, уменьшение воздействия неблагоприятных и вредных факторов на организм человека.

Управление охраной труда на предприятии осуществляет его собственник, а в структурных подразделениях — соответствующие руководители. Обязанности, права и ответственность должностных лиц по охране труда закрепляются в должностных инструкциях.

Согласно ст. 13 Закона Украины «Об охране труда» работодатель обязан создать в каждом структурном подразделении, на каждом рабочем месте условия труда, соответствующие требованиям нормативных актов, а также обеспечить соблюдение прав работников, гарантированных законодательством об охране труда. Исходя из этого работодатель с целью добиться надлежащего функционирования системы управления охраной труда принимает следующие меры:

- создает соответствующие службы и назначает должностных лиц, обязанных обеспечивать функционирование системы охраны труда;
- разрабатывает с участием сторон коллективного договора и реализует комплексные мероприятия по достижению установленных нормативов по охране труда;
- обеспечивает выполнение необходимых профилактических мероприятий;
- содействует устранению факторов, приводящих к несчастным случаям, профессиональным заболеваниям;
- организывает проведение аудита охраны труда, лабораторных исследований условий труда, оценки технического состояния производственного оборудования, аттестации рабочих мест на соответствие нормативно-правовым актам по охране труда;
- внедряет прогрессивные технологии, последние достижения науки и техники, средства механизации и автоматизации производства, перенимает положительный опыт по охране труда, выполняет требования эргономики;
- разрабатывает и утверждает положения, инструкции, другие нормативные акты по охране труда, которые действуют в рамках предприятия;
- контролирует соблюдение работниками технологических процессов, правил и требований по охране труда.

Управление охраной труда на производственных предприятиях представляет собой достаточно сложный комплекс организационно-распорядительных, планово-аналитических, учебно-воспитательных, технических, контрольных и других мероприятий. К их выполнению привлекаются все без исключения руководители и почти все функциональные подразделения, что иллюстрирует несколько упрощенная модель системы управления охраной труда на предприятии, приведенная на рис. 23.2.



Рис. 23.2. Модель системы управления охраной труда на предприятии

Ключевыми субъектами управления охраной труда являются технический директор (главный инженер) и служба охраны труда. Технический директор координирует деятельность всех подразделений и должностных лиц, причастных к охране труда на предприятии.

Служба охраны труда организует:

- обеспечение предприятия правилами, стандартами, нормами, положениями, инструкциями по охране труда;
- паспортизацию цехов, участков, рабочих мест на предмет их соответствия требованиям охраны труда;
- обеспечение работников средствами индивидуальной и коллективной защиты;

- учет, анализ несчастных случаев, профессиональных заболеваний и аварий;
- разработку перспективных и текущих планов предприятия по созданию безопасных и безвредных условий труда;
- помощь комиссии по вопросам охраны труда на предприятии;
- повышение квалификации и проверку знаний должностных лиц по вопросам охраны труда.

Очень важную информацию о предотвращении травматизма и профессиональных заболеваний содержат обязывающие и предупреждающие знаки (прил. 14, 15), которые служба охраны труда устанавливает в опасных местах.

Служба охраны труда — это условное название подразделения. Каждая организация самостоятельно создает такое подразделение, устанавливает его задачи и ответственность, структуру и штат, название. На малых и средних предприятиях в штатное расписание в большинстве случаев вводится одна должность инженера по охране труда. На крупных предприятиях может быть отдел или управление по охране труда. На НКМЗ, например, в службу охраны труда входят четыре подразделения:

- 1) бюро инженеров по охране труда;
- 2) лаборатория условий труда и промышленной санитарии;
- 3) лаборатория охраны окружающей среды;
- 4) лаборатория технического осмотра и диагностики.

Непосредственно условиями и охраной труда занимаются первые два подразделения. В табл. 23.1 приведены их основные функции.

Таблица 23.1

ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ ОХРАНЫ ТРУДА НКМЗ

Подразделение	Основные функции
Бюро инженеров по охране труда	Контроль за состоянием охраны труда Разработка мероприятий по охране труда, прилагаемых к коллективному договору Обследование подразделений и оформление предписаний Контроль за обеспечением работников средствами индивидуальной защиты Расследование несчастных случаев и профзаболеваний Контроль за организацией и проведением медосмотров Участие в разработке и согласовании инструкций по охране труда Контроль за соответствием объектов и оборудования действующим нормам и правилам Пожарно-техническое обследование подразделений
Лаборатория условий труда и промышленной санитарии	Исследование вредных и опасных факторов производственной среды и трудовых процессов Исследование микроклимата в помещениях: температуры, скорости движения воздуха, влажности, инфракрасного излучения Исследование физических факторов — вибрации, шума, освещения Физико-химические исследования питьевой и технической воды в буровых скважинах и сетях Аттестация рабочих мест и расчеты компенсационных выплат и льгот за работу в неблагоприятных условиях

По решению трудового коллектива на предприятии может быть создана комиссия по вопросам охраны труда на общественных началах. В состав комиссии включаются специалисты по безопасности и гигиене труда, производства,

юридической и других служб предприятия; от трудового коллектива рекомендуются рабочие основных профессий, уполномоченные трудовых коллективов по вопросам охраны труда, представители профсоюза.

Перечислим основные задачи комиссии:

- защита прав и интересов работников в сфере охраны труда;
- подготовка рекомендаций собственнику и работникам по профилактике производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- согласование позиций сторон по вопросам охраны труда, совмещения интересов государства, собственника и трудового коллектива, каждого работника, редотвращения конфликтов;
- подготовка предложений о включении в коллективный договор предприятия отдельных вопросов по охране труда и использованию денежных средств на мероприятия по охране труда.

Много значит для системы управления охраной труда контроль за ее состоянием. Он состоит в проверке условий труда, выявлении отклонений от стандартов безопасности труда, правил и норм охраны труда, решений директивных органов, качества выполнения службами и подразделениями своих обязанностей в сфере охраны труда.

К основным формам контроля за охраной труда на предприятии относятся:

- проверка министерствами и ведомствами соблюдения стандартов, норм и правил охраны труда и трудового законодательства;
- оперативный контроль, осуществляемый службой охраны труда предприятия, заключающийся в проверке состояния безопасности труда на соответствие нормативным требованиям;
- общественный контроль, осуществляемый профсоюзным комитетом через уполномоченных от трудовых коллективов и комиссией по охране труда.

Большое социальное значение охраны жизни и здоровья на производстве требует от каждого работника неукоснительного соблюдения исполнительской и трудовой дисциплины, правил по охране труда, технике безопасности и пожарной безопасности. Обязанности, права и ответственность каждого руководителя и специалиста за состояние охраны труда в сфере должностной компетенции закрепляются в должностных инструкциях.

Так, руководители отвечают:

- за организацию обучения работников по вопросам охраны труда и производственной санитарии;
- обеспечение безопасности технологических процессов, производственного оборудования, зданий и сооружений;
- предоставление работникам средств индивидуальной и коллективной защиты;
- гарантирование безопасности при введении в эксплуатацию, использовании и выводе из эксплуатации производственного оборудования.

Согласно закону «Об охране труда» установлены следующие виды ответственности за здоровье и жизнь работников: дисциплинарная, административная, материальная, криминальная.

Дисциплинарная ответственность состоит в наложении дисциплинарных взысканий, предусмотренных действующим законодательством. В соответствии со ст. 147 КЗоТ установлены такие дисциплинарные взыскания, как выговор и уволь-

нение с работы. Правом наложения дисциплинарных взысканий на работников владеет дирекция предприятия.

Административная ответственность регулируется Кодексом Украины об административных правонарушениях (ст. 41), который предусматривает наложение на виновных лиц денежных штрафов в размерах, указанных в ст. 43 Закона Украины «Об охране труда»:

- на работника — от двух до пяти необлагаемых минимумов доходов граждан;
- на должностных лиц предприятий, учреждений, организаций независимо от форм собственности, а также на граждан – собственников предприятий или уполномоченных ими лиц — от пяти до десяти необлагаемых минимумов доходов граждан.

Правом налагать административные взыскания пользуются должностные лица Госгорпромнадзора. Инспекторы этого департамента рассматривают дела об административных правонарушениях и налагают административные взыскания.

Законом Украины «Об охране труда» и Положением о порядке наложения штрафов на предприятия, учреждения и организации за нарушение нормативных актов по охране труда установлена ответственность предприятий в виде штрафа:

- за нарушение обязательных для выполнения законодательных актов, правил, норм, инструкций об охране труда;
- невыполнение распоряжений должностных лиц органов государственного надзора за охраной труда по безопасности, гигиене труда и производственной среды.

По итогам комплексной проверки состояния охраны труда на предприятии должностными лицами департамента налагаются штрафы в таких размерах:

- руководителем департамента — до 2 % месячного фонда заработной платы предприятия, с которого взимается штраф;
- начальниками территориальных управлений — до 1 %;
- начальниками инспекций — до 0,5 %.

Максимальный размер штрафа, который налагается на предприятие, не может превышать 2 % месячного фонда заработной платы. Предприятие также выплачивает штраф за каждый несчастный случай на производстве и профессиональное заболевание, которые произошли по его вине, а именно:

- а) несчастный случай, который не привел к стойкой потере трудоспособности работника, — в размере, определенном из расчета среднемесячного заработка пострадавшего за период его временной нетрудоспособности;
- б) несчастный случай, который привел к стойкой потере трудоспособности и профессиональному заболеванию, — в размере, определенном из расчета половины среднемесячного заработка пострадавшего за каждый процент потери им профессиональной трудоспособности;
- в) смерть пострадавшего — в размере двухлетнего его заработка.

Если установлен факт сокрытия несчастного случая, собственник выплачивает штраф в десятикратном размере.

За передачу заказчику в производство и применение конструкторской, технической и проектной документации, не отвечающей требованиям санитарных норм, проектант платит штраф в размере 25 % стоимости проекта.

Материальной ответственностью предусмотрено возмещение убытков, причиненных предприятиями работникам (или членам их семей), пострадавшим от несчастного случая или профзаболевания.

Убытки предприятия, связанные с нарушением законодательства об охране труда, могут включать возмещение пострадавшему утраченного заработка, единовременное пособие, дополнительные затраты на лечение, протезирование, если пострадавший выжил, а также расходы на погребение в случае смерти потерпевшего, единовременное пособие для семьи и иждивенцев.

Уголовным кодексом Украины предусматривается уголовная ответственность (ст. 173): если нарушение требований законодательства и других нормативных актов об охране труда создало опасность¹ для жизни или здоровья граждан, то должностное лицо наказывается исправительными работами сроком до 1 года или штрафом до 15 минимальных размеров заработной платы. Одно и то же действие, если оно послужило причиной несчастных случаев с людьми, наказывается лишением свободы сроком до четырех лет. Субъектом уголовной ответственности может быть любое юридическое или физическое лицо, которое использует наемный труд, а также работодатель или уполномоченное им лицо, на которых законом или на основании приказа, должностной инструкции непосредственно возложена обязанность обеспечения соблюдения требований законодательства об охране труда.

Главными способами улучшения состояния охраны труда на предприятиях являются планирование и реализация комплекса инженерно-технических и организационно-экономических мероприятий, направленных на выполнение реальных проектов, обоснованных экономически и социально.

Пример

В коллективном договоре НКМЗ на 2012 г. имеется раздел 6 «Охрана труда и культура производства». Правление акционерного общества обязалось выделять средства на охрану труда общим объемом не меньше чем 0,5 % от фонда оплаты труда за предыдущий год.

План комплексных мероприятий по достижению установленных нормативов безопасности, гигиене труда, повышению уровня охраны труда включает 49 позиций. На реализацию всех этих мероприятий предприятие инвестировало свыше 5,6 млн грн.

Для совершенствования охраны труда на НКМЗ была введена Международная система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья OHSAS 18001:2007. Чтобы эта система эффективно работала, группа специалистов предприятия прошла специальное обучение. Разработан стандарт предприятия СТП 25.2.28-2011 «Производственная безопасность и гигиена труда в организации рабочих мест». Внедрение стандарта в производство позволило улучшить производственную среду, состояние безопасности труда и культуру производства. Специалисты отдела охраны труда и техники безопасности после обучения в Главном учебно-методическом центре Госгорпромнадзора Украины по решению аттестационной комиссии этого ведомства получили звание техниче-

¹ Выражение «создало опасность» предполагает реальную возможность гибели или травмирования людей, их заболевания вследствие нарушения требований законодательства о труде.

ского эксперта по промышленной безопасности. Одновременно принимались меры по совершенствованию управленческой документации, усилению стимулирования работников за улучшение условий труда, повышение качества обучения работников для достижения компетентности по безопасности труда.

23.3. Средства компенсации влияния на работников неблагоприятных условий труда

Создание безопасных условий труда, предупреждение профессиональных заболеваний и производственного травматизма — важнейшие задачи каждой организации. Автоматизация и механизация производственных процессов, замена ручного труда машинами способствуют улучшению условий труда.

Однако уровень развития техники и технологий пока еще не в состоянии всецело обеспечить создание везде и для всех надлежащих условий труда, предотвратить вредное воздействие производственной среды на человеческий организм. Поэтому Законом Украины «Об охране труда» (ст. 7, 8) для занятых на работах с вредными и тяжелыми условиями труда предусмотрены соответствующие льготы и компенсации (табл. 23.2).

Таблица 23.2

ПЕРЕЧЕНЬ ЛЬГОТ И КОМПЕНСАЦИЙ РАБОТНИКАМ ЗА ТЯЖЕЛЫЕ И ВРЕДНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА¹

Содержание льготы	Законодательная норма, устанавливающая льготу
Бесплатное обеспечение лечебно-профилактическим питанием (молоком или равноценными пищевыми продуктами), газированной, соленой водой	Кодекс законов о труде Украины (ст. 66, 167)
Право на оплачиваемые перерывы санитарно-оздоровительного назначения, сокращение продолжительности рабочего времени	Кодекс законов о труде Украины (ст. 51)
Право на дополнительный оплачиваемый отпуск	Кодекс законов о труде Украины (ст. 76), Закон Украины «Об отпусках» (ст. 7, 8)
Право на льготную пенсию	Закон «О пенсионном обеспечении» (ст. 13)
Право на оплату труда в повышенном размере и другие льготы и компенсации, предоставляемые в установленном законодательством порядке	Кодекс законов о труде Украины (ст. 100)
Обеспечение спецодеждой и другими средствами индивидуальной защиты	Кодекс законов о труде Украины (ст. 163, 164)

Лечебно-профилактическое питание предоставляется работникам в соответствии с Перечнем производств, профессий и должностей, работа на которых дает право на бесплатное получение лечебно-профилактического питания в связи с особо вредными условиями труда. Затраты, связанные с бесплатной выдачей такого питания работникам, относятся на себестоимость продукции.

¹ Придава О. Атестація робочих місць / О. Придава // Охорона праці на підприємстві. — 2007. — № 10. С. 8. — («Баланс-Клуб»).

Относить работы к категории с вредными и тяжелыми условиями труда можно только на основе аттестации соответствующих рабочих мест. Работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, рабочее время устанавливается продолжительностью не более 36 часов в неделю на основании Постановления Кабинета Министров Украины от 21.02.2001 № 163. Приказом Министерства труда и социальной политики от 23.03.2007 № 122 утвержден Порядок применения сокращенной продолжительности рабочей недели, который распространяется на все предприятия независимо от их ведомственного подчинения и форм собственности.

Работникам, занятым на работах, связанных с отрицательным влиянием на здоровье вредных производственных факторов, предоставляется ежегодный дополнительный отпуск продолжительностью до 35 календарных дней согласно Закону Украины «Об отпусках» (ст. 7). Такой отпуск дается по Списку производств, цехов, профессий и должностей, утвержденному Постановлением Кабинета Министров Украины от 17.11.1997 № 1290. Конкретная продолжительность дополнительного отпуска устанавливается коллективным или трудовым договором в зависимости от времени занятости работника в этих условиях и результатов аттестации рабочих мест.

Право на пенсию по возрасту на льготных условиях по Списку № 1 имеют работники, на рабочих местах которых на основе проведения аттестации выявлены вредные и опасные факторы III класса:

- не меньше двух факторов 3-й степени;
- или один фактор 3-й степени и три 1-й или 2-й степени;
- или четыре фактора 2-й степени;
- или наличие в воздухе рабочей зоны химических веществ остронаправленного действия 1-го или 2-го класса опасности.

Право на пенсию по возрасту на льготных условиях по Списку № 2 имеют работники, на рабочих местах которых на основе проведения аттестации выявлены вредные и опасные факторы III класса:

- один фактор 3-й степени;
- или три фактора 1-й и 2-й степеней;
- или четыре фактора 1-й степени.

Доплаты за неблагоприятные условия труда могут осуществляться путем повышения тарифных ставок и должностных окладов, надбавок к ставкам и окладам с учетом реальных условий труда.

Традиционный подход к построению тарифной системы предполагает использование нескольких уровней тарифных ставок 1-го разряда, которые в различных модификациях применяются многими предприятиями. В большинстве отраслей отклонение условий труда компенсируется установлением доплат. Закон Украины «Об оплате труда» (ст. 15) предусматривает, что условия введения и размеры надбавок, доплат, вознаграждений и других поощрительных, компенсационных и гарантийных выплат фиксируются в коллективном договоре с соблюдением норм и гарантий, предусмотренных законодательством, генеральным и отраслевыми (региональными) соглашениями.

Компенсационные доплаты устанавливаются за:

- работу в тяжелых, вредных и в особенно тяжелых и вредных условиях труда;
- интенсивность труда;

- работу в ночное время;
- работу в выходные и праздничные дни;
- перевозку опасных грузов.

Конкретные размеры доплат за условия труда рассчитываются в процентах к тарифной ставке (окладу) при условии, что невозможно устранить вредные производственные факторы организационными или инженерно-техническими мероприятиями:

- на работах с тяжелыми и вредными условиями труда — 4 %, 8 %, 12 %;
- на работах с особенно тяжелыми и вредными условиями труда — 16 %, 20 %, 24 % (табл. 23.3).

Таблица 23.3

**ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ РАЗМЕРОВ ДОПЛАТЫ К ТАРИФНОЙ СТАВКЕ
В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УСЛОВИЙ ТРУДА**

Условия труда	Оценка условий труда, X_{Φ} , баллов	Размер доплаты к тарифной ставке, %
Вредные и тяжелые	До 2	4
	2,1—4,0	8
	4,1—6,0	12
Особенно вредные и тяжелые	6,1—8,0	16
	8,1—10,0	20
	Более 10	24

Работа в ночное время оплачивается в повышенном размере, но не ниже 20 % тарифной ставки (оклада) за каждый час.

Согласно Закону Украины «О коллективных договорах и соглашениях» (ст. 7) вопросы установления формы, системы, размеров зарплаты и других видов трудовых выплат (доплат, надбавок, премий и др.), а также гарантий, компенсаций и льгот регулируются коллективным договором предприятия.

Собственник за свой счет (из прибыли) может дополнительно устанавливать по коллективному договору (соглашению, трудовому договору) особые льготы и компенсации, не предусмотренные действующим законодательством (более длительные отпуска, надбавки за особые условия труда, дополнительные перемены, бесплатные обеды).

Каждый год в Украине затраты на компенсацию воздействия неблагоприятных условий труда на работников составляют свыше 700 млн грн.

23.4. Социально-экономическая эффективность нормализации условий труда

Реализация мероприятий по улучшению условий и охраны труда оказывает положительное влияние на экономические и социальные результаты производства. К экономическим результатам относится повышение производительности труда, а следовательно, улучшение ряда других экономических показателей деятельности.

Нормальные условия труда содействуют повышению производительности в результате как интенсивных изменений (сокращение затрат рабочего времени на

производство единицы продукции), так и экстенсивных (увеличение эффективности использования рабочего времени благодаря уменьшению целодневных потерь из-за временной нетрудоспособности и производственного травматизма).

Рост производительности труда сопровождается также, как правило, достижением высокого качества продукции и услуг, а сокращение потерь рабочего времени ведет к уменьшению себестоимости продукции. В экономически развитых странах здоровье работника рассматривается как необходимое условие, прямо влияющее на производственный процесс и качество выработанной продукции (болеющий производитель не способен вырабатывать качественный продукт). По данным исследований, комплекс мероприятий по улучшению условий труда может обеспечить прирост производительности труда на 15–20 %. К положительным социальным результатам можно отнести благотворное влияние трудового процесса на состояние здоровья человека, его отношение к работе, социальную активность, а также удовлетворенность условиями труда.

Проведение мероприятий по улучшению условий труда способствует сокращению текучести кадров. Ведь из-за опасных и вредных условий труда в промышленности увольняется 20 % от всех, кто уходит по собственному желанию, а в строительстве — свыше 25 %.

Положительные экономические результаты тесно связаны с сокращением потерь рабочего времени, обусловленных временной нетрудоспособностью, с повышением эффективности использования рабочего времени и продлением периода активной трудовой деятельности. Неблагоприятные условия труда приводят к обратным результатам: разных форм и степеней утомляемости работников, функциональному перенапряжению организма, профессиональным заболеваниям и инвалидности. К отрицательным экономическим результатам относятся также недополучение продукции, непроизводительное использование рабочей силы, снижение производительности труда. Отрицательные социальные результаты — это снижение творческой активности, заинтересованности в работе, ухудшение трудовой дисциплины, а также повышение текучести кадров вследствие неблагоприятных условий.

В соответствии с Методикой определения социально-экономической эффективности мероприятий по улучшению условий и охраны труда, разработанной Национальным научно-исследовательским институтом охраны труда Украины¹, результаты улучшения определяются по четырем группам показателей:

- 1) изменение состояния условий и охраны труда;
- 2) социальные;
- 3) социально-экономические;
- 4) экономические.

Изменение состояния условий и охраны труда выражается в повышении уровня безопасности труда, улучшении санитарно-гигиенических, эстетических, психофизиологических показателей.

Социальные результаты улучшения условий и охраны труда определяются следующими показателями:

- увеличением числа рабочих мест, отвечающих нормативным требованиям, и уменьшением числа работников, занятых в неблагоприятных условиях;

¹ Методика визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці. — К. : Основа, 1999.

- снижением уровня производственного травматизма;
- сокращением профессиональной заболеваемости, связанной с неудовлетворительными условиями труда;
- уменьшением числа случаев инвалидности вследствие травматизма или профессиональных заболеваний;
- снижением текучести кадров, связанной с неудовлетворительными условиями.

Для оценки социальных результатов можно использовать также другие показатели — степень удовлетворенности работой, ее престижность и др. Показатели социальной и социально-экономической эффективности рассчитываются как отношение величины социальных или социально-экономических результатов к затратам, необходимым для их осуществления.

Экономические результаты улучшения условий и охраны труда проявляются в форме экономии благодаря сокращению убытков от аварий, несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

Для оценки социальной эффективности мероприятий по совершенствованию условий и охраны труда используются показатели, которые рассчитываются по приведенным далее формулам.

1. Сокращение числа рабочих мест ΔK , не отвечающих требованиям нормативных актов по безопасности производства:

$$\Delta K = \frac{K_1 - K_2}{K_{з.р.м}} \cdot 100 \%,$$

где K_1 , K_2 — число рабочих мест, не отвечающих требованиям санитарных норм, до и после проведения мероприятий;

$K_{з.р.м}$ — общее число рабочих мест.

2. Уменьшение численности занятых $\Delta Ч$ в условиях, не отвечающих требованиям санитарных норм:

$$\Delta Ч = \frac{Ч_1 - Ч_2}{Ч_c} \cdot 100 \%,$$

где $Ч_1$, $Ч_2$ — численность занятых в условиях, не отвечающих санитарным нормам, до и после проведения мероприятий, чел.;

$Ч_c$ — годовая среднесписочная численность работников, чел.

3. Увеличение числа машин, механизмов ΔM и производственных помещений $\Delta П$, приведенных к требованиям норм охраны труда:

$$\Delta M = \frac{M_1 - M_2}{M} \cdot 100 \%, \quad \Delta Б = \frac{Б_1 - Б_2}{Б} \cdot 100 \%,$$

где M_1 , M_2 — число машин, механизмов, не отвечающих нормативным требованиям, до и после проведения мероприятий, ед.;

M_0 — общее число машин и механизмов, ед.;

$Б_1$, $Б_2$ — число производственных помещений, не отвечающих нормативным требованиям, до и после проведения мероприятий, ед.;

$Б$ — общее число производственных помещений, ед.

4. Уменьшение коэффициента частоты травматизма $\Delta K_{\text{ч}}$ в расчете на 1000 работников:

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{N_1 - N_2}{\text{Ч}_c} \cdot 1000,$$

где N_1, N_2 — число случаев травматизма соответственно до и после проведения мероприятий.

5. Снижение коэффициента тяжести травматизма $\Delta K_{\text{т}}$:

$$\Delta K_{\text{т}} = \frac{D_1}{N_1} - \frac{D_2}{N_2},$$

где D_1, D_2 — число дней нетрудоспособности вследствие травматизма соответственно до и после проведения мероприятий.

6. Уменьшение коэффициента частоты профессиональной заболеваемости ΔK_3 вследствие неудовлетворительных условий труда в расчете на 100 работников:

$$\Delta K_3 = \frac{3_1 - 3_2}{\text{Ч}_c} \cdot 100,$$

где $3_1, 3_2$ — число случаев профессиональных заболеваний соответственно до и после проведения мероприятий.

7. Уменьшение коэффициента тяжести заболеваний $\Delta K_{\text{т.з}}$:

$$\Delta K_{\text{т.з}} = \frac{D_{31}}{K_{31}} - \frac{D_{32}}{K_{32}},$$

где D_{31}, D_{32} — число дней временной нетрудоспособности из-за заболеваний соответственно до и после проведения мероприятий;

K_{31}, K_{32} — количество случаев заболеваний соответственно до и после проведения мероприятий.

8. Уменьшение числа работников, получивших инвалидность $\Delta \text{Ч}_i$ вследствие травматизма или профессиональной заболеваемости, в расчете на 100 человек:

$$\Delta \text{Ч}_i = \frac{\text{Ч}_{i1} - \text{Ч}_{i2}}{\text{Ч}_c} \cdot 100,$$

где $\text{Ч}_{i1}, \text{Ч}_{i2}$ — число работников, ставших инвалидами, до и после проведения мероприятий, чел.

9. Сокращение текучести кадров $\Delta \text{Ч}_n$ из-за неудовлетворительных условий труда:

$$\Delta \text{Ч}_n = \frac{\text{Ч}_{n1} - \text{Ч}_{n2}}{\text{Ч}_c} \cdot 100 \%,$$

где $\text{Ч}_{n1}, \text{Ч}_{n2}$ — число работников, которые уволились по собственному желанию из-за неудовлетворительных условий труда, соответственно до и после проведения мероприятий, чел.

Годовая экономия предприятия от повышения безопасности труда (табл. 23.4) включает:

- экономию от снижения профессиональной заболеваемости;
- экономию от уменьшения случаев травматизма;
- экономию от снижения текучести кадров;
- экономию от сокращения льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях.

Таблица 23.4

**СТРУКТУРА ГОДОВОЙ ЭКОНОМИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
ОТ ПОВЫШЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА¹**

Показатели экономии	Составляющие годовой экономии
Экономия от снижения профессиональной заболеваемости	Заработная плата; снижение себестоимости продукции; уменьшение выплат по временной нетрудоспособности
Экономия от уменьшения случаев травматизма	Заработная плата; снижение себестоимости продукции; уменьшение выплат по временной нетрудоспособности
Экономия от снижения текучести кадров	Снижение себестоимости продукции; увеличение затрат на подготовку кадров
Экономия от сокращения льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях	Заработная плата; затраты на лечебно-профилактическое питание

Экономия от снижения уровня заболеваемости или травматизма рассчитывается по приведенным ниже формулам.

1. Сокращение потерь рабочего времени ΔD благодаря снижению уровня заболеваемости (травматизма) за отчетный период:

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \cdot \text{Ч}_c,$$

где D_1, D_2 — число дней нетрудоспособности из-за болезней или травм на 100 работников соответственно до и после проведения мероприятий.

2. Рост производительности труда ΔP :

$$\Delta P = \frac{\Delta D \cdot Z_v}{P_n} \cdot 100,$$

где Z_v — стоимость выработанной продукции за смену на одного работника промышленно-производственного персонала;

P_n — стоимость годовой товарной продукции предприятия.

3. Годовая экономия зарплаты E_3 благодаря росту производительности труда в результате уменьшения уровня заболеваемости и травматизма:

$$E_3 = \frac{\Delta P \cdot Z_p}{100} \cdot \text{Ч}_{cp},$$

¹ Методика визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці. — К. : Основа, 1999. — С. 34.

$З_p$ — среднегодовая заработная плата одного работника с отчислениями на социальное страхование, грн.

4. Годовая экономия на себестоимости продукции E_c за счет уменьшения условно-постоянных затрат:

$$E_c = \frac{Y \cdot \Delta Д \cdot З_p}{P_n},$$

где Y — условно-постоянные затраты в производственной себестоимости годового объема товарной продукции.

5. Экономия на расходах по выплате пособий по временной нетрудоспособности E_{cc} :

$$E_{cc} = \Delta Д \cdot П_d,$$

где $П_d$ — среднедневная сумма пособий по временной нетрудоспособности.

И, наконец, годовая экономия в результате снижения уровня заболеваемости составляет:

$$E_{pz} = E_z + E_c + E_{cc}$$

где E_z — годовая экономия зарплаты благодаря росту продуктивности труда после уменьшения уровня заболеваемости и травматизма;

E_c — годовая экономия на себестоимости продукции путем уменьшения условно-постоянных затрат;

E_{cc} — экономия от уменьшения средств на выплату помощи по временной нетрудоспособности.

Срок окупаемости затрат $T_{ок}$ определяется по формуле

$$T_{ок} = \frac{З}{(C_1 - C_2) \cdot O},$$

где $З$ — одноразовые затраты, необходимые для проведения мероприятий;

C_1, C_2 — себестоимость продукции (работ) до и после проведения мероприятий;

O — годовой объем продукции после проведения мероприятий.

Таким образом, экономические результаты мероприятий по улучшению условий и охраны труда выражаются в виде экономии вследствие уменьшения убытков из-за несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

Выводы

Чтобы создавать условия труда, максимально благоприятные для человека, и улучшать состояние охраны труда на отечественных предприятиях, следует применять нестандартные подходы. Сегодня каждый третий работник выполняет свои задания на рабочих местах с вредными и опасными условиями

труда, поэтому необходимы эффективные меры по нормализации производственной среды и повышению ответственности субъектов управления персоналом за здоровье и жизнь работников.

Условия труда формируются в процессе производственной деятельности под влиянием взаимосвязанных факторов социально-экономического, технико-организационного и природно-климатического характера.

К основным факторам условий труда, влияющим на здоровье и работоспособность человека в процессе производства, относятся:

- физические усилия;
- нервное напряжение;
- рабочая поза;
- монотонность труда;
- микроклимат;
- излучения;
- загрязнение воздуха;
- производственный шум;
- вибрация;
- недостаточное освещение в рабочей зоне.

Перечисленные неблагоприятные условия труда влияют на самочувствие работников, снижают их работоспособность, замедляют умственный процесс, что может послужить причиной аварии на производстве.

По статистическим данным каждые 15 минут в мире от несчастного случая на производстве погибает один человек, а на протяжении одного рабочего дня получают профессиональное заболевание свыше 400 тыс. работников.

Для выявления факторов и причин возникновения неблагоприятных условий труда важно оценивать состояние условий труда по данным аттестации рабочих мест и специальных инструментальных измерений на основе гигиенической классификации труда.

В соответствии с гигиенической классификацией условия труда делятся на четыре класса: оптимальные, допустимые, вредные и опасные (экстремальные). Многофакторный анализ условий труда позволяет установить степень вредности и опасности работы, определить (подтвердить) права работников на льготы, спрогнозировать возможное возникновение у них профзаболеваний и рекомендовать технические и организационные мероприятия по нормализации условий труда.

Одной из основных причин неудовлетворительного состояния охраны труда на многих предприятиях является безответственное отношение работодателей, особенно руководителей малых и средних предприятий, к условиям труда. Человеческие жертвы, увечья, профессиональные заболевания, материальный ущерб из-за безответственного отношения к охране труда невозможно переоценить. Поскольку речь идет о здоровье и жизни людей, управление охраной труда на предприятиях следует рассматривать как одну из важнейших функций менеджмента в целом и управления персоналом в частности. Потери от неблагоприятных условий можно свести к минимуму, если управление охраной труда будет системным и четким. Только при высоком уровне охраны труда может быть обеспечено эффективное выполне-

ние предприятием его задач и достижение приемлемых экономических результатов.

Организация и координация деятельности в области охраны труда должны предусматривать формирование органов управления охраной труда, установление обязанностей и порядка взаимодействия должностных лиц, участвующих в управлении, в принятии и реализации управленческих решений.

Среди главных задач субъектов управления персоналом — охрана здоровья работников, обеспечение благоприятных условий труда, ликвидация профессиональных заболеваний и производственного травматизма. Поэтому особенно важна организация защиты работников от неблагоприятного воздействия производственной среды.

В процессе трудовой деятельности на работников воздействуют самые разные вредные факторы производственной среды (физические, химические, биологические, психофизиологические). Уменьшить их отрицательное влияние можно за счет таких мер, как внедрение рациональных технологических процессов, механизация и автоматизация производственных процессов, дистанционное управление, эффективное планирование и конструктивное решение производственных помещений, рационализация режимов труда и отдыха, применение средств индивидуальной защиты и т. д.

Проведение комплекса экономических, технических, санитарно-гигиенических и правовых мероприятий содействует дальнейшему улучшению условий труда. Вместе с тем пока еще невозможно везде и для всех работников обеспечить создание надлежащих условий труда, которые бы не оказывали никакого вредного воздействия на человеческий организм. Поэтому законодательством предусмотрены соответствующие льготы и компенсации, которые регулируются коллективным договором.

Меры по улучшению условий и охраны труда стимулируют как экономические, так и социальные результаты производства. К экономическим результатам относятся повышение производительности труда за счет сокращения затрат рабочего времени на производство единицы продукции, увеличение эффективности использования рабочего времени благодаря снижению целодневных потерь при временной нетрудоспособности, рациональное использование основных производственных фондов. Рост производительности труда сопровождается, как правило, достижением высокого качества продукции и услуг, а сокращение затрат рабочего времени ведет к уменьшению себестоимости продукции. Проведение мероприятий по улучшению условий и повышению безопасности труда способствует также сокращению текучести кадров.

К положительным социальным результатам можно отнести благотворное влияние трудового процесса на состояние здоровья человека, на его отношение к труду, социальную активность, а также максимальное удовлетворение условиями труда.

Определение социально-экономической эффективности нормализации условий труда — одна из актуальных задач субъектов управления персоналом.

Термины и понятия

Аттестация рабочих мест по условиям труда
Безопасность
Безопасность условий труда
Вредные производственные факторы
Здоровье
Компенсация
Льготы
Напряженность труда
Опасное производство
Производственная среда
Профессиональный риск
Работоспособность
Рабочая поза
Социальный эффект
Средства защиты
Средства индивидуальной защиты
Управление охраной труда
Управление условиями труда
Условия труда
Штраф
Экономическая эффективность

Вопросы для самоконтроля

1. Приведите определение понятия «условия труда».
2. Перечислите факторы, под влиянием которых формируются условия труда.
3. Каким образом воздействуют условия труда на здоровье и работоспособность человека?
4. Для чего и каким образом аттестуются рабочие места?
5. Как оценивается состояние условий труда?
6. Приведите гигиеническую классификацию условий труда.
7. Назовите задачи и функции управления охраной труда на предприятии.
8. Какие виды ответственности установлены за нарушение законодательства об охране труда?
9. Охарактеризуйте меры, направленные на защиту работников от неблагоприятного воздействия производственной среды.
10. Назовите средства компенсации влияния на работников неблагоприятных условий труда.
11. Какие существуют компенсационные доплаты за условия труда?
12. По каким показателям осуществляется оценка социально-экономической эффективности нормализации условий труда?
13. Как влияют меры по улучшению условий и охраны труда на экономические и социальные результаты производства?

Задача 1

Рассчитайте экономический эффект, полученный в результате сокращения текучести кадров.

Исходные данные:

коэффициент текучести кадров, связанной с условиями труда в текущем году $K_{п.у}$	— 0,09
производительность труда в текущем году $П$, тыс. грн	— 74,5
текучесть кадров $Ч_п$, чел.	— 28
коэффициент текучести кадров в прошедшем году $K_{п.м}$	— 0,35
в текущем году $K_{п.п}$	— 0,26
коэффициент потерь предприятия в зависимости от годовой выработки работника $K_{вт}$	— 0,037

Задача 2

Рассчитайте экономический эффект в результате сокращения численности работников, занятых во вредных условиях труда, и отмены дополнительного отпуска.

Исходные данные:

средняя заработная плата $З_с$, грн	— 2300
число сокращенных работников, занятых во вредных условиях труда, $Ч$, чел.	— 25
дополнительный отпуск за работу во вредных условиях $Д_д$, дней	— 12
продолжительность отпуска в условиях труда, приведенных в соответствие с требованиями санитарно-гигиенических норм, $Д_с$, дней	— 24

Задача 3

Проведение мероприятий по повышению безопасности и улучшению условий труда на предприятии способствовало снижению уровня заболеваемости. Используя исходные данные, рассчитайте экономию численности, рост производительности труда, годовой экономический эффект.

Исходные данные:

потери рабочего времени вследствие заболеваемости, %	
до проведения мероприятий $Д_1$	— 5,8
после проведения мероприятий $Д_2$	— 4,9
среднесписочная численность рабочих $Ч$, чел.	— 1524
объем производства $О$, тыс. грн	
до проведения мероприятий	— 17190,0
после проведения мероприятий	— 17300,0
годовая выработка одного рабочего в базовом периоде $П$, грн	— 11280,0
условно-постоянные затраты в себестоимости продукции, $У$, тыс. грн	— 95936,0
стоимость технологического оборудования $Ф_{т.о.}$, тыс. грн	— 6000,0
одноразовые затраты на проведение мероприятий по улучшению условий труда, $В$, тыс. грн	— 108,0
Нормативный коэффициент эффективности инвестиций	— 0,14

Литература для углубленного изучения

1. Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ «Про охорону праці» (зі змінами і доповненнями, внесеними законами України, у тому числі Законом України від 17.11.2005 № 3108-IV // Баланс-Клуб. — 2007. — № 10.
2. Закон України «Про загальнообов'язкове соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» // Відомості Верховної Ради України. — 1999. — № 46-47.
3. Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості і напруженості трудового процесу // МОЗ України. — К., 1998 — 34 с.
4. Гігієнічна класифікація праці : гігієнічні нормативи // МОЗ України — К., 2001.
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 1992 р. № 442 «Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці».
6. Система управления профессиональной безопасностью и здоровьем OHSAS-18001-1999.
7. Перелік робіт підвищеної небезпеки праці (Постанова Кабінету Міністрів України від 15.10.2003 № 1631).
8. Гогіташвілі Г. Г. Управління охороною праці і ризиком за міжнародними стандартами : навч. посіб. / Г. Г. Гогіташвілі, Е. Т. Карчевській, В. М. Лапін. — К. : Знання, 2007. — 367 с.
9. Керб Л. П. Основи охорони праці : навч. посіб. / Л. П. Керб. — К. : КНЕУ, 2003. — 215 с.
10. Методика визначення соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці. — К. : Основа, 1999. — 99 с.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

24.1. Концептуальные основы корпоративной социальной ответственности.

24.2. Социальная ответственность субъектов управления персоналом и других работников.

24.3. Внедрение ценностей социальной ответственности в практику управления и корпоративную культуру организации.

24.4. Социальная отчетность организаций.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Творческое задание.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- сущность, составляющие и значение корпоративной социальной ответственности;
- содержание социальной ответственности работодателя и работника;
- сущность и содержание социальной ответственности субъектов управления персоналом;
- назначение и структуру корпоративных социальных отчетов;

уметь:

- различать степени развития корпоративной социальной ответственности;
- вводить элементы социальной ответственности в корпоративную культуру организации;
- готовить социальную отчетность предприятия в части отображения ответственности работодателя;
- оценивать уровень прозрачности социальной отчетности организации.

24.1. Концептуальные основы корпоративной социальной ответственности

Социальная ответственность принадлежит к разряду жизненно важных задач развития Украины и является необходимым условием развития социально ориентированной рыночной экономики, обеспечения социально-экономической эффективности хозяйственной деятельности и высокого качества жизни населения, создания предпосылок формирования гражданского общества

и расширения возможностей устойчивого развития. За несколько последних лет корпоративная социальная ответственность в Украине прошла путь от разрозненных благотворительных акций к системной стратегии поступательного развития. Хотя такая стратегия сегодня характерна только для нескольких десятков отечественных предприятий, тем не менее именно они определяют вектор будущих перемен в экономической жизни Украины.

Повышенное внимание к теме социальной ответственности обусловлено многими важными потребностями: поиском объединяющей национальной идеи, обоснованием путей гармонизации социально-трудовых отношений, повышением результативности социального партнерства, достижением устойчивого развития организаций и государства в целом.

В развитых странах обсуждение проблем социальной ответственности бизнеса активизировалось в ответ на обострение социальных разногласий, что во многих случаях иногда связывают с деятельностью транснациональных корпораций. Социальная деятельность предприятий должна способствовать согласованию интересов работодателей и работников и улучшению общественного имиджа бизнеса.

В Украине, как и во многих постсоциалистических странах, тема социальной ответственности бизнеса отражает реакцию общества на особенности переходного периода от социалистической к рыночной экономике и его последствия. История свидетельствует, что в нашей стране социальный вектор развития бизнеса был обозначен еще на рубеже XIX—XX ст. До революции 1917 года эта деятельность имела формы небольших благотворительных проектов: строительство и содержание школ, больниц, церквей, жилья для рабочих и т. п.¹ После революции 1917 года благотворительность была признана явлением классового, буржуазного общества, и в СССР ее заменила государственная система здравоохранения и социального обеспечения. Позднее в Советском Союзе утвердилась идея (в значительной мере реализованная на практике) предприятия — социального гаранта, выполняющего очень много социальных функций и имеющего собственную социальную инфраструктуру.

Ценный опыт социальной ответственности работодателя относительно наемного персонала связан с именем Томаса Бати, который организовал широко-масштабное производство обуви в 20—30-х годах XX ст. в Моравии. Т. Бати искренне считал наемных работников своими компаньонами. Работа на предприятиях Т. Бати имела стабильный и продолжительный характер. Часть заработной платы работники вкладывали в развитие предприятия, и со временем становились его совладельцами.

По мнению Т. Бати, уровень жизни работников — это важнейшая обязанность работодателя, а не государства. Он обеспечивал работников семейным жильем с садами, строил для них больницы, церкви, музеи, бассейны для плавания, стадионы, дороги и т. п.²

С началом рыночных реформ социальная политика предприятий кардинально изменилась, а их социальная деятельность начала стремительно сокращаться. На первом этапе предприятия массово передавали свою социальную инфра-

¹ Детальніше про це див.: Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — С. 44-48.

² Управление человеческими ресурсами / [под ред. М. Пула, М. Уорнера]. — СПб. : Питер, 2002. — С. 486.

структуру на баланс местной власти, стремясь минимизировать непрофильные расходы. На рубеже веков с улучшением финансового состояния произошла стабилизация социальной инфраструктуры, предприятия уже не боялись затрат на социальную деятельность, поскольку увидели и существенные выгоды от ее использования. В XXI столетии с началом экономического роста и перехода предприятий от форм выживания к развитию наиболее прогрессивные из них сознательно активизировали свою социальную деятельность, реструктуризировали социальную инфраструктуру, оптимизировали ее, рассматривая эти действия с позиций социальной ответственности бизнеса.

Нельзя четко сказать, когда именно отечественный бизнес начал осознавать свою социальную ответственность (некоторые предприятия просто сохранили ее в нелегких условиях кризиса с советских времен, а многие из них не оценили ее и до сих пор), но четкой вехой в развитии корпоративной социальной ответственности можно считать формальное создание в Украине сети Глобального договора ООН¹ в 2006 году.

В научной литературе есть разные определения корпоративной социальной ответственности. Иногда они даже противоречат друг другу. Главной причиной различного понимания социальной ответственности являются разнообразные подходы к пониманию целей организации, и даже более широко — смысла жизни и назначения человека (в частности, предпринимателя). Отличаются и позиции некоторых субъектов в вопросах понимания социальной ответственности бизнеса — предпринимателей, работодателей, наемных работников, потребителей продукции, руководителей местных органов власти, уязвимых слоев населения, деловых партнеров².

По нашему мнению, наиболее точным и важным в понимании социальной ответственности бизнеса является ее трактовка как ответственности предпринимателя за интегрированную общественную полезность бизнеса. Иными словами, социально ответственным бизнесом является деятельность, в которой используются только те способы получения прибыли, которые не только не наносят ущерб людям, природе, обществу, но и способствуют улучшению условий существования социума. Важно подчеркнуть, что корпоративная социальная ответственность может существовать при условии социально ответственного государства и социально ответственной деятельности граждан — как руководителей и работников предприятий, так и потребителей.

Социальная ответственность бизнеса — это ответственность компании за общественную полезность собственной деятельности перед всеми людьми и организациями, с которыми она взаимодействует, и в целом перед обществом.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — это система экономических, социальных, экологических мероприятий и процессов, которые реализуются на основе взаимодействия с заинтересованными сторонами и направлены на обеспечение устойчивого развития. КСО способствует уменьше-

¹ Глобальный договор ООН (UN Global Compact) — Инициатива ООН, направленная на выявление и распространение передового опыта в сфере разработки и реализации социальной ответственности организаций. Договор основывается на девяти принципах Общей декларации прав человека, фундаментальных положениях МОТ в части права на труд, а также «принципов Рио» в вопросах охраны окружающей среды и развития. Принципы и цели Договора можно найти на веб-сайте <http://www.globalcompact.org.ua>.

² Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — С. 51-54.

нию нефинансовых рисков, долгосрочному улучшению имиджа и деловой репутации компании, росту ее социального капитала, созданию конкурентных преимуществ, достижению стратегической устойчивости.

Социальная ответственность как открытая этическая деятельность:

- согласовывается с устойчивым развитием и благоустройством общества;
- учитывает ожидания заинтересованных лиц;
- отвечает действующему законодательству и согласовывается с международными нормами поведения;
- распространяется на всю организацию¹.

Социальная ответственность заключается, прежде всего, в этических отношениях с персоналом предприятия путем соблюдения трудовых и социально-экономических прав работников и учета их интересов, в формировании социально приемлемых цен и тарифов, обеспечении высокого качества продукции и услуг, соблюдении законов и добросовестной уплате налогов, минимизации экологической нагрузки на природу, а не только в том, какая разовая благотворительная помощь предоставлена территориальной общине, социальному учреждению или отдельным гражданам.

Различают два направления социальной ответственности: внутреннее и внешнее. Отдельно, в качестве обязательной предпосылки ответственного ведения бизнеса, выделяется такой критерий социальной ответственности, как добросовестная уплата налогов и взносов на социальное страхование.

К *внутренней социальной ответственности* эксперты относят все, что касается использования и развития персонала: безопасность труда; производственную демократию; стабильную выплату заработной платы, позволяющую содержать семью; дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; их обучение; помощь в критических ситуациях и др. Многие ученые и особенно бизнес-руководители делают акцент на важности именно внутренних составляющих социальной ответственности, так как считают, что инвестиции в человеческий капитал являются наиболее эффективными для фирмы.

Внешнее направление социальной ответственности бизнеса не так четко определено, как внутреннее. В эту сферу входят все элементы ответственности, распространяющиеся на внешнюю среду компании. Многие виды деятельности компании в сфере социальной ответственности регулируются действующим законодательством (в вопросах качества продукции, загрязнения окружающей среды, уплаты налогов и др.). Ответственность вытекает из четкого соблюдения законов. Социальная деятельность свыше установленных законом норм, а также те виды такой деятельности, которые не урегулированы законодательством, должны быть добровольными, основанными на этических соображениях предпринимателей и традициях государства. На уровне предприятия социальная ответственность имеет разные степени развития (рис. 24.1).

По нашему мнению, соблюдение бизнесом правил, закрепленных национальным законодательством, следует считать *базовой степенью* социальной ответственности. Такими должны быть *все* предприятия. Это не только общественный долг предпринимателя, но и безусловное требование, выполнение

¹ ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.csm.kiev.ua>

которого должны контролировать и обеспечивать государственные органы. Если государство не обеспечивает выполнения законов, тогда возникают проблемы усиления социальной ответственности государства.



Рис. 24.1. Степени социальной ответственности бизнеса

Забота предприятия о своих сотрудниках, потребителях, о территориальной общине и об окружающей среде свыше установленных законом норм свидетельствует о *расширенном уровне* социальной ответственности. В таких случаях есть смысл оценивать ее динамику, проводить рейтинги, выявлять лучших.

Основными субъектами социальной ответственности бизнеса являются его собственники и высший менеджмент. «Социально ответственное поле» их деятельности формирует социальная ответственность *государства*, вырабатывая справедливые нормы и правила ведения бизнеса, гарантируя безусловное их соблюдение.

Вместе с тем реализуется корпоративная социальная ответственность благодаря действиям конкретных людей: работодателей, линейных и функциональных руководителей, наемных работников, членов общественных объединений, государственных служащих. Следовательно, интересы решения широкого круга задач по устойчивому экономическому развитию предприятий требуют не только социальной ответственности бизнеса в целом, но и социальной ответственности конкретных субъектов трудовых отношений.

Первоосновой корпоративной социальной ответственности является совершенство бизнеса. Назначение и миссия любого бизнеса — удовлетворять определенные потребности потребителей. Удовлетворять их как можно лучше, организовывать производство эффективно, создавать качественную продукцию и услуги без ущерба для природы и общества — в этом и заключается назначение предпринимателя, его социальная ответственность. На этой основе формируются и другие составляющие корпоративной социальной ответственности, основные из которых показаны на рис. 24.2.

Социальная ответственность бизнеса должна быть интегрирована в миссию предприятия, в стратегию его развития, корпоративную культуру, в оперативные (месячные, квартальные, годовые) и среднесрочные планы хозяйственной

деятельности. Для координации действий подразделений, имеющих непосредственное отношение к реализации мероприятий и процессов КСО, на предприятии целесообразно создать соответствующий орган управления по структуре и численности сотрудников соответствующий масштабам производства.

Социально ответственное предприятие	Ответственный производитель	Социально ответственный бизнес — деятельность, в которой применяются только такие способы получения прибыли, которые не приносят вреда людям, природе, обществу
	производит качественную, безопасную для потребителя продукцию, не завышает на нее цену, представляет о ней правдивую информацию потребителям, действует в соответствии с нормами экологического права, заботится об охране окружающей среды, вводит новые технологии для снижения или полного устранения вредных отходов и выбросов	
	Ответственный работодатель	
	действует в соответствии с нормами трудового права (чаще всего превышает их, предоставляя сотрудникам дополнительные социальные блага), заботится об условиях труда и социальном благополучии своих сотрудников, о повышении качества трудовой жизни	
	Ответственный участник социальных отношений	
	принимает участие в поддержании благосостояния общества, что чаще всего проявляется в благотворительности сиротам, инвалидам или другим социально незащищенным группам населения, в поддержке духовности, образования, науки, культуры, способствует развитию своего региона	
	Ответственный участник экономических и политических отношений с государством	
	добросовестно платит налоги и взносы на социальное страхование, ведет свою деятельность в соответствии с нормами действующего законодательства, избегает коррупции, эффективно ведет бизнес без льгот и дотаций от государства, обеспечивает прозрачность корпоративных финансов и требует прозрачности в отношении государственных финансов, поддерживает законность, независимое правосудие и политическую конкуренцию	
	Ответственный деловой партнер	
	формирует свои отношения с партнерами на принципах соблюдения условий договоров, соглашений и профессиональных стандартов деятельности, финансовой ответственности. Владельцы компании известны и гордятся ею, Финансовая отчетность прозрачна, благотворительность не показательна, а искренна, репутация стабильна	

Рис. 24.2. Сущность и составляющие корпоративной социальной ответственности

Поскольку персонал является основным богатством организации, то ее социальная ответственность должна быть, прежде всего, направлена на своих работников. Однако понимание многими предпринимателями и менеджерами содержания, глубины такой ответственности существенно разнятся. Большинство отечественных организаций, которые позиционируют себя как социально ответственные, ограничиваются официальным оформлением на работу, своевременной выплатой заработной платы, организацией обучения на производстве и

предоставлением отпуска в соответствии с действующим законодательством. Но это же только базовая ступень социальной ответственности. Современное понимание КСО значительно шире.

Социальная ответственность бизнеса должна включать все элементы достойного труда: не только своевременно выплаченную, но и достаточно высокую заработную плату, нормальную продолжительность рабочего дня, уважение к работникам, социальное страхование и социальные гарантии, безопасность на производстве и др. В подтверждение этой мысли следует привести аргументы о солидарности и взаимозависимости субъектов социально-трудовых отношений, о повышении эффективности производства благодаря высокой мотивации и лояльности сотрудников, и более того — о расширении емкости потребительского рынка и соответствующем росте прибыльности бизнеса.

Содержание социальной ответственности предприятий в отношении персонала заключается в обеспечении справедливого отношения к сотрудникам, демократическом стиле управления, достаточном инвестировании в развитие и социальную защиту работников. Компании должны гарантировать занятость, планировать трудовую карьеру, способствовать развитию корпоративной культуры, привлекать сотрудников к участию в управлении, влиять на рост качества трудовой жизни.

24.2. Социальная ответственность субъектов управления персоналом и других работников

Главными целями управления персоналом являются обеспечение эффективного функционирования организации и высокого качества трудовой жизни сотрудников.

Успешному выполнению этих сложных задач способствует осознанная и хорошо управляемая социальная ответственность субъектов управления персоналом.

К основным субъектам управления персоналом принадлежат линейные и функциональные руководители всех уровней управления, всех структурных подразделений, а также сотрудники подразделений службы персонала¹.

Социальная ответственность субъектов управления персоналом имеет несколько направлений (табл. 24.1). Все они ориентированы на внутренние потребности организации. Однако кумулятивный результат такой деятельности субъектов управления персоналом проявляется далеко за пределами организации, так как формируется имидж прогрессивного и привлекательного работодателя.

Социальная ответственность *работника* выражается в активной жизненной позиции, максимальном развитии и использовании своего творческого потенциала, достижении наилучших результатов в труде, соблюдении норм социальной этики в отношениях с другими людьми, с природой, в сознательной передаче гражданином части доходов (в виде налогов) на общественные нужды, в благотворительной деятельности и т. п.

¹ Структура службы персонала крупного предприятия рассмотрена в Главе 5 «Служба персонала».

Таблица 24.1

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СУБЪЕКТОВ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направления социальной ответственности	Субъекты, ответственные за реализацию
1. Предотвращение любой дискриминации сотрудников во время приема на работу, внутренних перемещений и увольнения. Полное соблюдение норм трудового законодательства. Запрет нелегального трудоустройства.	Руководители подразделений, отдел занятости (кадров), юридический отдел
2. Обеспечение равной напряженности норм затрат рабочего времени, выработки и обслуживания. Выравнивание интенсивности труда работников.	Отдел организации труда и заработной платы, мастера производственных участков
3. Обеспечение равной напряженности производственных планов и заданий цехам, участкам, бригадам, рабочим местам.	Планово-экономический отдел, руководители цехов, участков, мастера, бригадиры
4. Создание безопасных условий труда, объективное расследование несчастных случаев, полная компенсация материального и морального ущерба потерпевшим работникам или их семьям.	Технический директор предприятия, руководители подразделений, отдел охраны труда
5. Справедливая и прозрачная оценка работников, их трудовых достижений, инициативности и творчества в работе, повышение квалификации и мастерства.	Руководители подразделений, отдел организации труда и заработной платы, отдел развития персонала
6. Обоснованная дифференциация заработной платы. Недопущение задолженности по заработной плате. Запрет на выдачу зарплаты «в конвертах».	Администрация предприятия, отдел организации труда и заработной платы, финансовый отдел, руководители подразделений, бухгалтерия
7. Развитие социального партнерства. Своевременное заключение и полное выполнение положений коллективного договора. Развитие и приумножение социального капитала.	Администрация предприятия, руководители подразделений, профсоюзный комитет
8. Развитие корпоративной культуры.	Администрация предприятия, руководители подразделений, профсоюзный комитет, другие общественные организации
9. Формирование у работников ценностей социальной ответственности методами обучения, воспитания и убеждения.	Руководители подразделений, отдел развития персонала
10. Социальное развитие предприятия. Развитие социальной инфраструктуры. Социальная защита работников и пенсионеров	Администрация предприятия, руководители подразделений, отдел социального развития, профсоюзный комитет

Глава 24. Социальная ответственность в управлении персоналом

Работник должен быть социально ответственным за:

- результаты своей трудовой деятельности;
- развитие своего человеческого капитала, в частности, за укрепление здоровья, повышение квалификации;
- гармонизацию отношений в коллективе, формирование и укрепление команды сотрудников;
- положительный имидж своего предприятия;
- участие в благотворительных делах предприятия, корпоративной филантропии, волонтерской работе в пользу общины;
- свое поведение как потребителя, в частности в экологических аспектах.

Высшим ориентиром социальной ответственности работника является использование таких способов достижения профессиональных и личных целей, которые не наносят ущерба ему самому, предприятию, другим людям, природе, обществу.

24.2. Социальная ответственность субъектов управления персоналом и других работников

Составляющие социальной ответственности работника системно представлены на рис. 24.3.

Социальная ответственность работника	Ответственный участник социально-трудовых отношений ответственно относится к выбору места работы, учитывает соответствие своих ценностей и ценностей организации, заботится о хорошей репутации предприятия, прилагает усилия для ее реального повышения. Человеку не безразлично, что и как вырабатывает и на чем получает прибыль предприятие, на котором он трудится	Социально ответственный работник — это человек, который применяет только такие способы достижения профессиональных и личных целей, которые не приносят ущерба ему самому, работодателю, предприятию, другим людям, природе, обществу
	Ответственный субъект человеческого и социального капитала поддерживает и повышает уровень своей квалификации, ставит перед собой и достигает высот в профессиональном совершенствовании, заботится о собственном здоровье. Отношения в организации выстраивает на взаимной ответственности, взаимопонимании, взаимоуважении, доверии	
	Ответственный производитель добросовестно относится к выполнению своих трудовых функций, отвечает за результаты своего труда и качество продукции, за снижение негативного влияния производства на окружающую среду	
	Ответственный и законопослушный гражданин руководствуется принципами законности, соблюдает правопорядок. Ответственный гражданин не только знает свои права, но и готов их отстаивать. Он добросовестно выполняет гражданские обязанности, уважает права других людей, но и от других (в частности и от предприятия) требует соблюдать законность и правопорядок	
	Ответственный участник команды сотрудников и социальных групп в отношениях с другими людьми — руководителями, коллегами, членами команд, социальных групп придерживается норм социальной этики, проявляет социальную компетентность, дружелюбие, тактичность, готовность помочь, прилагает усилия для гармонизации отношений в коллективе	
	Ответственный потребитель отдает предпочтение той продукции, изготовление и употребление которой несет минимальный ущерб окружающей среде и не вредит здоровью людей. В потреблении товаров и услуг руководствуется принципами разумной достаточности, личными рациональными, взвешенными потребностями	
	Участник социальных инициатив предприятия является инициатором и активным участником благотворительных действий предприятия, корпоративной филантропии, волонтерской работы, готов приложить усилия, чтобы остановить пагубное влияние на природу или людей от деятельности своего предприятия или других субъектов	

Рис. 24.3. Сущность и составляющие социальной ответственности работника

Социальная ответственность работника может иметь разные степени развития. Например, дисциплинированного работника, который добросовестно выполняет свои производственные обязанности, платит налоги и не приносит никому зла, можно считать социально ответственным. Но степень этой ответственности можно существенно расширить, если активно приобщаться к вопросам совершенствования производства, развивать свой человеческий капитал, прилагать усилия для гармонизации отношений в коллективе, сознательно делать добрые дела — помогать ближним, беречь и восстанавливать природу, заниматься волонтерской или благотворительной деятельностью и т. п.

Популярность идей социальной ответственности вызвала много вопросов и поставила перед наукой и практикой управления ряд задач в отношении распространения социально ответственной деятельности. Среди этих важных проблем отличается актуальностью внедрение ценностей социальной ответственности в практику менеджмента и корпоративную культуру организации.

24.3. Внедрение ценностей социальной ответственности в практику управления и корпоративную культуру организации

Социальная ответственность как глубоко сущностная, моральная основа деятельности человека, предприятия, государства должна быть интегрирована в общую миссию, в цели и задачи, во все бизнес-процессы и конкретные дела каждого работника, гражданина, государственного служащего.

Управление персоналом, корпоративная культура и социальная ответственность как общественные явления и составляющие общественных отношений тесно взаимосвязаны.

Корпоративная культура играет нарастающую роль в повышении эффективности деятельности предприятия, достижении высокой конкурентоспособности, стратегической устойчивости, в развитии социально-трудовых отношений.

Понятие *корпоративная культура*, как правило, ассоциируется с положительными характеристиками деятельности организации и трудового коллектива. Но нередко на предприятиях доминируют ценности, которые сложно назвать прогрессивными. Ярким примером подобной культуры является так называемый *экономизм* — ориентация только на экономические результаты, погоня за прибылью, расточительство и щегольство богатством. Например, в последние годы приобрели популярность шумные и дорогие корпоративные праздники, когда огромные суммы расходуются на выступления популярных артистов, на дорогие продукты и алкогольные напитки, яркие фейерверки. Едва ли такие мероприятия приносят много пользы для формирования команды ответственных профессионалов, повышения лояльности и трудовой мотивации сотрудников. Средства, израсходованные на подобное «корпоративное потребление», можно было бы превратить в социальные инвестиции, приносящие значительно больший эффект в достижение стратегических целей организации.

Можно утверждать, что корпоративная культура, в которой отсутствуют ценности социальной ответственности, не является фактором прогрессивной социальной динамики даже на уровне предприятия. Для достижения такой динамики необходимо формировать *корпоративную культуру социальной ответственности*.

По нашему определению, корпоративная культура социальной ответственности — это система правил, ценностей и действий, направленных на обеспечение ответственного ведения бизнеса, внедрение социальных и экологических норм как основы любой деятельности. Главными субъектами корпоративной культуры социальной ответственности, с одной стороны, являются работники, которые ответственно подходят к выполнению своих обязанностей, заинтересованы в установлении благоприятного социального и экологического климата в своем коллективе, общине и обществе. С другой стороны, субъектом корпоративной культуры социальной ответственности является предприятие, которое средствами управления персоналом устанавливает и распространяет для работников принципы ответственного поведения, использует эти принципы для построения собственной стратегии с целью улучшить существующий социальный климат и экологическую среду.

Культура социальной ответственности отображает специфику социальных отношений, возникающих во всех сферах человеческой деятельности. В производственной сфере она проявляется в форме взаимосвязей между людьми, основанных на согласовании потребностей и интересов общества и личности. Взаимозависимость между культурой и результатами труда во многом определяется содержанием принятых трудовым коллективом ценностей. Содержание корпоративной культуры социальной ответственности определяется ценностями сохранения и развития общества, природы, человека. Именно содержание влияет на направленность отношений и определяется не простым набором действий, а тем, как они связаны между собою и какие образцы поведения культивируют.

Инструменты воплощения социальной ответственности в корпоративную культуру и практику управления называют корпоративными социальными инициативами. Используя классификацию корпоративных социальных инициатив, сделанную Ф. Котлером¹, можно проследить взаимосвязь между корпоративной культурой и социальной ответственностью в следующих направлениях деятельности компании.

1. *Благотворительная деятельность*: предприятие предоставляет денежные средства и другие корпоративные ресурсы для привлечения внимания общества к определенной социальной проблеме, помогает собрать средства, привлечь участников и волонтеров. Предприятие может самостоятельно инициировать идею и продвигать ее, прежде всего, через своих сотрудников, или может выступать партнером в этом деле.

2. *Благотворительный маркетинг*: предприятие обязуется делать взносы на благотворительное дело. Как правило, эта инициатива рассчитана на определенное время, определенный продукт и определенное благотворительное мероприятие. По такому сценарию предприятие наиболее часто объединяется с неприбыльной организацией на взаимовыгодных условиях так, чтобы увеличить объемы продаж определенного продукта и привлечь финансовые ресурсы для благотворительности. От этого выигрывают абсолютно все, так как потребители также получают возможность поддерживать благородное дело.

3. *Корпоративный социальный маркетинг*: предприятие поддерживает разработку и проведение кампаний по изменению некоторых типов поведения с целью улучшения общественного климата, безопасности, защиты окружающей среды и развития общества. Предприятие может разработать и провести систему мероприятий по изменению поведения собственными силами, но в большинстве случаев приглашает к партнерству правительственные учреждения и неприбыльные организации. Таким образом, корпоративная культура социальной ответственности положительно влияет на культуру общины и общества в целом.

4. *Корпоративная филантропия*: предприятие делает пожертвования благотворительной организации или проводит акции в форме предоставления денежных грантов, подарков, товаров или услуг. Это наиболее традиционная из всех корпоративных социальных инициатив, которую практикуют уже не один год. В этом случае корпоративная культура социальной ответственности распространяется и на сотрудников.

¹ Котлер Ф. Корпоративная социальная ответственность / Котлер Филип, Ли Ненси. — К. : Стандарт, 2005. — С. 25—26.

5. *Волонтерская работа в пользу общины*: предприятие, деятельность которого основана на ценностях социальной ответственности, поощряет работников, розничных торговцев помогать местным общественным организациям. Это может быть самостоятельная программа (например, сотрудники высокотехнологической компании организуют компьютерные классы в местных школах) или в партнерстве с некоммерческой организацией. Компания может сама основывать волонтерское движение или поддерживать своих сотрудников, которые самостоятельно избирают сферу волонтерства, частично оплачивая их время и финансируя создание баз данных волонтеров.

6. *Социально ответственные подходы к ведению бизнеса*: предприятие по собственной инициативе вводит практику бизнеса и вкладывает инвестиции, способствующие росту благосостояния в общине и сохранению окружающей среды.

Инициативы могут разрабатываться и реализовываться одной организацией или в партнерстве с другими.

В Украине корпоративная культура и корпоративная социальная ответственность распространены преимущественно на предприятиях, являющихся лидерами рынка.

Пример

Признанным лидером среди крупных предприятий тяжелого машиностроения не только в Украине, но и на внешних рынках является НКМЗ. На этом предприятии хорошо понимают значение корпоративной социальной ответственности и постоянно заботятся об этом.

На НКМЗ деятельность в сфере социальной ответственности стала неотъемлемой составляющей бизнеса, а ее ценности интегрированы в миссию и стратегию, корпоративную культуру, в планы технического, организационного и социального развития.

«Наша цель — работать на благо людей. Мы несем ответственность за общество, в котором живем и работаем, и должны активно способствовать прогрессивным социально-экономическим изменениям. Мы возлагаем на себя обязанности перед нашими потребителями за надежность, безопасность нашей продукции и эффективность ее работы. Мы должны поддерживать в образцовом порядке и целостности нашу собственность и заботиться об охране окружающей среды. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и адекватным, а условия труда — безопасными. Работа на НКМЗ — это путь к успеху и благосостоянию»¹.

Так сжато можно охарактеризовать содержание и направление социальной ответственности предприятия, его высшего руководства, профсоюзного комитета, заводской ассоциации молодежи, субъектов управления персоналом, всех сотрудников. На предприятии вводятся принципы бережливо производства, ежегодно завод инвестирует значительные средства в охрану природной среды. Например, на 2012 г. коллективным договором предусмотрено выделить с прибыли 13 649 тыс. грн на модернизацию печей в кузнечно-прессовом цехе, улучшение вентиляции в малярном отделении и другие мероприятия — в целом на 306,7 млн грн, эти мероприятия будут способствовать сокращению вредных выбросов в атмосферу, улучшению уровня культуры обращения с отходами и т. п.

¹ НКМЗ — судьба моя и гордость. Введение в корпоративную культуру ПАО НКМЗ. — Краматорск : ПАО НКМЗ, 2011. — С. 51-52.

За исключением жилищного фонда, переданного в коммунальную собственность, завод сохранил социальную инфраструктуру: две базы отдыха и пансионат в Крыму, дворец культуры, стадион на 10 тыс. зрителей, гостиницу и некоторые другие важные объекты.

Уровень средней зарплаты на НКМЗ — один из самых высоких среди промышленных предприятий Украины. Текучесть кадров не превышает и 3 %, что меньше естественного уровня сменяемости персонала. В среднем персонал на заводе обновляется за 12 лет, тогда как нормальным периодом обновления личного состава считается 10 лет. Завод располагает значительными резервами повышения производительности труда и соответствующего уменьшения численности работников, но делает это постепенно и медленно, чтобы не вызвать увеличение безработицы в городе и близлежащих населенных пунктах.

Широкомасштабное производственное обучение сотрудников на НКМЗ фактически превращено в своеобразный бизнес-процесс, тщательно спланированный, хорошо организованный, полностью обеспеченный всем необходимым — помещениями, учебными программами, денежными средствами, преподавательским составом.

Занятия происходят как в рабочее, так и во вне рабочее время в зависимости от особенностей производства в подразделениях. Поскольку территория завода большая, то работников на занятие привозит и отвозит на рабочее место специальный автобус. Для лучшей мотивации к занятиям, если они происходят в рабочее время, это время компенсируется работникам доплатами к среднему заработку.

Наука не имеет доказательств того, что именно корпоративная культура социальной ответственности приводит организацию к финансовому успеху, но существует множество примеров того, как ответственное поведение создает благоприятную среду и приумножает успех. Часто успешные предприятия, работающие в Украине, имеют иностранные инвестиции или являются полностью иностранными компаниями. Это в определенной степени ускоряет распространение в Украине социально ответственного менеджмента. Социальные отчеты таких компаний являются основным источником информации о корпоративных социальных инициативах организации. Компании также могут размещать информацию о своей социальной деятельности на собственных веб-страницах или в средствах массовой информации. Составление и публикация социальных отчетов являются проявлением высокого уровня корпоративной культуры предприятия.

Учитывая стратегическую важность устойчивого развития, следует искать эффективные пути дальнейшего внедрения идей социальной ответственности в практику управления и корпоративную культуру на предприятиях Украины.

Направления изменений культуры организации созвучны с направлениями ее развития и поддержки. Это могут быть изменения: объектов и предметов внимания со стороны менеджера, стиля управления в организации, пересмотр целей в программах обучения, критериев мотивации и стимулирования, акцентов в кадровой политике, в организационной символике и т. п. Следует отметить, что изменения поведения могут привести к изменениям в культуре так же, как и изменения в культуре могут повлиять на поведение. В этом прослеживается взаимосвязь корпоративной культуры и социальной ответственности. Так,

ценностные ориентиры персонала могут послужить импульсом к осуществлению социальных инициатив компанией (например, помощь обездоленным или добровольная уборка территории). С другой стороны, лояльная политика компании, адекватность менеджеров, прозрачность в отношениях с заинтересованными сторонами могут положительно повлиять на весь производственный процесс, на производительность, лояльность и личную культуру сотрудников.

Культуру социальной ответственности нужно внедрять через изменения в поведении персонала. Для успеха этого процесса необходимо создать условия, чтобы люди могли и хотели выстраивать свое новое поведение соответственно «новой культуре». Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью стиля управления и передаваться на низшие уровни организации.

Формирование корпоративной культуры социальной ответственности происходит в условиях решения двух важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. Социальная ответственность благодаря взаимодействию с корпоративной культурой может принести максимум пользы обществу и самой организации при соблюдении таких условий:

- выбор такого направления социально ответственной деятельности, которое логически вписывается в стратегию организации и не противоречит ее ценностям и стилю ведения бизнеса;
- готовности организации выделять ресурсы на социально ответственную деятельность;
- способности менеджмента измерять эффективность социальных инициатив и грамотно использовать свои достижения в этой сфере.

Для имплементации идей социальной ответственности в практику управления и корпоративную культуру организации следует осуществлять такие мероприятия, как разработка и внедрение морально-этических кодексов; создание комитетов по этике; использование социального аудита; проведение семинаров, тренингов, деловых игр по вопросам этики и др.

Внедрение идеологии социальной ответственности в практику управления и корпоративную культуру организации требует также и внешней адаптации. Внешняя адаптация заключается в приведении политики предприятия в соответствии с прогрессивными требованиями, приоритетами и правилами той местности и общины, в которых работает компания. Важным является определение социальной политики государства и прогноза относительно его будущего развития, формулирование и реализация прогрессивной национальной идеи, которой, по нашему мнению, должна стать идея социальной ответственности на всех уровнях.

24.4. Социальная отчетность организаций

Идея социальной отчетности в широком значении предусматривает подготовку предприятиями отчетов, содержащих информацию не только об экономических результатах деятельности, но и об уровне их влияния на социальные и экологические аспекты жизнедеятельности трудового коллектива, местной общины, территории, общества, государства.

Понятие социальной отчетности возникло около двадцати лет назад: громкие корпоративные скандалы вынудили компании задуматься над тем, как в лучшем

виде представить общественности свой бизнес¹. Например, компания «Nike» в своем отчете уделила особое внимание вопросам охраны труда после скандала с использованием детского труда на предприятиях в Юго-Восточной Азии. Некоторые нефтяные компании были вынуждены отчитаться перед населением и властью после нескольких экологических аварий². То есть социальная отчетность способна формировать нематериальную стоимость бизнеса (такие аспекты, как репутация, лояльность потребителей, надежность, социальный капитал).

Социальный отчет — это корпоративный документ, содержащий описание других, не финансовых (социальных, экологических, трудовых, этических и др.), показателей деятельности организации за определенный период. В этом отчете должны быть отображены реальные факты и результаты деятельности предприятия: продукция и услуги; характеристика условий труда и занятости; показатели создания рабочих мест, инвестиций в развитие территории и общины и т. п.

Следует отметить, что не имеет смысла делать достоянием гласности нефинансовый отчет только один раз. Ценность представляет не разовое описание целей и достижений, а последовательные публикации (раз в год или раз в два года) отчетов о достигнутых результатах и новых планах. Компании следует определиться, зачем и для кого она это делает и донести достоверную информацию к целевой аудитории.

По данным исследования CRRA CRReportingAwards'10³ и статистики сайта GRI⁴, количество опубликованных социальных отчетов в мире ежегодно увеличивается, в 2011 г. их насчитывалось свыше пяти тысяч. Получить доступ к отчетам компаний стран Европейского Союза, составленных по стандартам GRI, позволяет интернет-ресурс <http://database.globalreporting.org/>. Эта база данных создана в рамках Глобальной инициативы по отчетности (GRI). Это делает информацию доступной, позволяя компаниям и инвесторам сравнивать и анализировать уровень прозрачности компаний.

Использование международных стандартов способствует распространению принципов социально ответственного ведения бизнеса и в Украине. Анализ социальных отчетов, размещенных на интернет-порталах, показывает, что большинство социальных отчетов в Украине, России и Белоруссии составляется по стандартам GRI⁵, AA1000⁶ и CoP⁷. В соответствии с этими стандартами различают следующие виды нефинансовых отчетов:

1) отчет по устойчивому развитию в соответствии со стандартом GRI. Это наиболее сложный отчет, поскольку имеет четкие индикаторы, которые компа-

¹ Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / [Саприкіна М. А., Саєнкус М. А., Зінченко А. Г., Ляшенко О. М., Місько Г. А.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., засл. діяча науки і техніки України Редькіна О. С. — К. : Фарбований лист, 2011. — С. 385.

² Що таке нефінансова звітність? [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.csinfo.org.ua>

³ CRRA CRReportingAwards'10 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.corporateregister.com>.

⁴ База даних нефінансових звітів, підготовлених за стандартом GRI [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://database.globalreporting.org>.

⁵ GRI (Global Reporting Initiative) заснована в 1997 г. В 2002 г. GRI стала незалежним інститутом і штаб-квартирою в Амстердамі. Обов'язності за директивою GRI покладені на Раду складом з 16 членів, підтримуваному Секретаріатом.

⁶ Стандарт AA 1000 (1999 р.) розроблений Інститутом соціальної та етичної відповідальності (Institute of Social and Ethical Account Ability) і направлений на інтеграцію соціальних аспектів в організацію бізнесу. Значимою ідеєю стандарту є підвищення соціальної прозорості бізнесу суспільства внаслідок максимального залучення зацікавлених сторін.

⁷ CoP (Communication on Progress) — Комунікація про прогрес по реалізації принципів Глобального договору.

ния должна указать. По количеству индикаторов в отчете компания получает рейтинг А, В, С. Если компания проходит аудит, ей присваивается оценка А+, В+, С+ в рейтинге;

2) отчет о прогрессе в выполнении принципов Глобального Договора ООН. Такой отчет демонстрирует, как компания придерживается принципов Глобального Договора ООН и составляет планы на будущее. Отчет о прогрессе аудиту не подлежит;

3) отчет по стандарту АА 1000, который содержит информацию о показателях устойчивости¹. Такой отчет предназначен для заинтересованных сторон, широкой публикации, целевой рассылки и внутреннего пользования;

4) отчет о социальных или экологических проектах компании — самый простой. Он составляется компанией — членом Глобального Договора ООН раз в год по самостоятельно определяемым компанией форме и структуре. К этому отчету не выдвигаются особые требования, аудиту он не подлежит.

Сведения о количестве социальных отчетов в Украине приведены в табл. 24.2.

Таблица 24.2

**КОЛИЧЕСТВО ОПУБЛИКОВАННЫХ И ВЕРИФИЦИРОВАННЫХ
СОЦИАЛЬНЫХ ОТЧЕТОВ В УКРАИНЕ**

№ п/п	Вид отчета	Количество организаций, которые подали отчет за соответствующий период					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Всего подготовлено отчетов, в том числе	1	2	21	30	18	27
1.1	Отчет о прогрессе за соответствующий период	—	1	17	26	16	11
1.2	Отчет по GRI	—	—	4	4	1	4
1.3	Отчет о КСО	—	1	—	—	1	12
2	Верифицировано отчетов	—	1	3	—	—	4

Только 10 из 100 крупнейших компаний Украины по объему чистого дохода² подают социальные отчеты. Одна из основных причин этого то, что КСО в Украине до сих пор переживает непростой период становления. Результаты проведенных исследований свидетельствуют, что дефицит доверия на всех уровнях общества, распространение коррупции, недостаток специалистов, способных развивать социальную ответственность бизнеса на микро- и макроуровнях, отсутствие экономической и моральной заинтересованности предприятий в реализации социальных проектов имеют наибольшее отрицательное влияние на распространение практики социальной ответственности в Украине. Поэтому даже компании, которые ведут бизнес ответственно, не всегда составляют социальные отчеты.

Предприятия составляют социальные отчеты по собственной инициативе с целью повышения имиджа, поэтому существует опасность неадекватного пред-

¹ Стандарт верификации отчетов АА1000 [Электронный ресурс] — Режим доступа : www.omnesgroup.ru/standart.doc

² «Рейтинг 100 крупнейших компаний Украины» по версии «ИнвестГазеты» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.investgazeta.ua>.

ставления достижений предприятия, что может дезинформировать и ввести в заблуждение заинтересованных лиц. Чтобы предотвратить это, существует процедура *верификации* (подтверждения независимыми аудиторами) социальной отчетности.

Верифицированный отчет содержит только проверенные на правдивость и адекватность данные. Как видно из табл. 24.2, за шесть лет в Украине было верифицировано всего восемь отчетов. Предприятие самостоятельно решает, какие показатели представлять в отчете. Чем больше понятных и важных для заинтересованных субъектов показателей приведены в отчете, тем выше будет уровень его прозрачности.

Прозрачное отображение показателей социальной ответственности относительно персонала позволяет получить необходимую информацию о качестве трудовой жизни сотрудников и об уровне социальной ответственности работодателя. Количественные и качественные показатели социальной отчетности относительно персонала приведены в табл. 24.3¹.

Взяв за основу такую систему показателей, можно разработать интегральный показатель прозрачности отображения показателей КСО относительно персонала в социальной отчетности компании. Если в отчете приведена информация по всем количественным и качественным показателям, характеризующим КСО относительно персонала, то уровень прозрачности нефинансового отчета будет равен 100 %.

Таблица 24.3

**ПОКАЗАТЕЛИ ОТОБРАЖЕНИЯ КСО ОТНОСИТЕЛЬНО ПЕРСОНАЛА
В СОЦИАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

Блоки показателей	Показатель
I. Количественные показатели	
1. Количество и движение персонала	Численность персонала, чел.
	Текучесть персонала, %
2. Заработная плата	Средняя заработная плата в компании, грн в месяц
	Средний уровень заработной платы по отрасли, грн в месяц
	Доля заработной платы в себестоимости продукции, %
3. Обучение персонала	Количество сотрудников, которые прошли обучение, чел.
	Доля сотрудников, которые прошли обучение, %
	Среднее количество часов обучения одного сотрудника в год, час.
	Инвестиции в обучение персонала, грн
	Инвестиции в обучение персонала на одного сотрудника, грн
4. Охрана труда	Количество производственных травм (случаев)
	Количество производственных травм на 1000 сотрудников (случаев)
	Количество профзаболеваний (случаев)

¹ Грішнова О.А. Відповідальність підприємства щодо персоналу як новий формат розбудови соціально-трудових відносин / Грішнова О. А., Брінцева О. Г. // Економіка і управління. — 2012. — № 4.

Блоки показателей	Показатель
	Количество профзаболеваний на 1000 сотрудников (случаев)
	Численность занятых в тяжелых и вредных условиях труда, чел.
	Численность занятых в тяжелых и вредных условиях труда на 1000 сотрудников, чел.
	Количество смертных случаев на производстве
	Количество смертных случаев на производстве на 1000 сотрудников
	Расходы на охрану труда, грн
	Расходы на охрану труда на одного сотрудника, грн
5. Социальное обеспечение	Расходы на социальное обеспечение, грн
	Расходы на социальное обеспечение на одного сотрудника, грн
	Инвестиции в развитие собственной социальной инфраструктуры, грн
	Инвестиции в развитие собственной социальной инфраструктуры на одного сотрудника, грн
	Инвестиции на улучшение социально-бытовых условий, грн
	Инвестиции на улучшение социально-бытовых условий на одного сотрудника, грн
6. Гендерное равенство	Соотношение мужчин и женщин по категориям сотрудников, %
	Доля женщин в руководстве, %
II. Качественные показатели	
Наличие информации в отчете о:	отдельных положениях коллективного договора
	мероприятиях по охране труда
	обеспечении равных возможностей мужчин и женщин
	корпоративной культуре
	проектах для персонала
	поощрениях развития персонала
	правах сотрудников и компенсационном пакете
	помощи сотрудникам с детьми (оздоровление, гибкий график работы и др.)
	поддержке инвалидов (как сотрудников, так и потребителей)
	программах поддержки студентов

По результатам исследований авторов, лишь две украинских компании имеют уровень прозрачности выше 50 % — «ДТЕК» и «Метінвест» (входят в группу СКМ). В отчетах компаний, которые действуют в Украине, отображены преимущественно качественные показатели. Так, все компании подали информацию об элементах корпоративной культуры, разных проектах для персонала и о том, как они ценят свой персонал и поощряют его профессиональное развитие. Отчеты по стандартам GRI оказались наиболее информативными среди всех видов социальных отчетов. Отчеты, подготовленные по другим стан-

дартам, как правило, не содержат количественных показателей, и поэтому имеют сугубо описательный характер. Таким образом, социальные отчеты, которые составляются отечественными компаниями, пока что преимущественно направлены на распространение информации о достигнутых результатах в социально-трудовой сфере. Мы считаем, что в социальных отчетах должны быть отражены реальные проблемы в отношениях администрации с персоналом, по крайней мере в разделах, связанных с заданиями на будущее.

Существует два важных отличия украинской социальной отчетности от передовых мировых практик. Первое — это отсутствие количественных данных по существенным показателям. Второе — в большинстве отчетов отсутствует информация о целях и стратегиях решения проблем. А ведь именно такая информация является наиболее ценной, однако ее отсутствие ставит под сомнение объективность отчета и снижает его ценность.

Конечно, социальная отчетность — дело добровольное, компании не обязаны показывать общественности негативные сведения. Но заинтересованные стороны имеют право знать и ждут, что компания в отчетах расскажет о своих четких планах относительно конкретных проблем и с помощью конкретных цифр озвучит, как планирует решить эти сложные вопросы.

Выводы

Корпоративная социальная ответственность — это система экономических, социальных, экологических мероприятий и процессов, которые реализуются на основе взаимодействия с заинтересованными сторонами и направлены на обеспечение устойчивого развития. КСО способствует долгосрочному улучшению имиджа и деловой репутации компании, росту ее социального капитала, а также обретению конкурентных преимуществ и стратегической устойчивости.

Соблюдение бизнесом правил, закрепленных национальным законодательством, следует считать *базовой степенью* социальной ответственности. Такими должны быть *все* предприятия. Забота предприятия о своих сотрудниках, потребителях, территориальной общине и окружающей среде сверх установленных законами норм свидетельствует о *расширенном уровне* социальной ответственности. В таких случаях есть смысл оценивать ее динамику, проводить рейтинги, выявлять лучших. Понимание социальной ответственности бизнеса как использование лишь таких способов получения прибыли, которые не наносят ущерб людям, природе, обществу, должно стать *высшим ориентиром* социальной ответственности.

Содержание социальной ответственности предприятий относительно персонала состоит в обеспечении справедливого отношения к сотрудникам, демократического управления, достаточного инвестирования в развитие и социальную защиту работников. Компании должны гарантировать занятость, планировать трудовую карьеру, способствовать развитию корпоративной культуры, привлекать сотрудников к участию в управлении. Социальная ответственность предприятий в отношении персонала, прежде всего, заключается в создании условий для высокого качества трудовой жизни.

Двуединой целью управления персоналом является обеспечение эффективного функционирования бизнеса и достижение высокого качества трудовой жизни сотрудников. В безукоризненном выполнении этих целей и заключается прежде всего социальная ответственность субъектов управления персоналом.

Социальная ответственность линейных и функциональных руководителей всех уровней управления заключается в добросовестном и совершенном выполнении всех своих должностных обязанностей относительно эффективной организации порученного им участка производства. Сущность этого направления социальной ответственности руководителей раскрывается через реализацию основных составляющих КСО — ответственность производителя, работодателя, участника социальных отношений, делового партнера и участника экономических и политических отношений с государством.

Социальная ответственность сотрудника выражается в активной жизненной позиции, максимальном развитии и использовании творческого потенциала, достижении наилучших результатов в труде, соблюдении норм социальной этики в отношениях с другими людьми, с работодателем, государством, природой, в сознательной передаче гражданином части доходов (в виде налогов) на общественные нужды, благотворительной деятельности и др.

С целью достижения прогрессивной социальной динамики нужно формировать корпоративную культуру социальной ответственности — систему правил, ценностей и действий, направленных на обеспечение ответственного ведения бизнеса, внедрение социальных и экологических норм как основы любой деятельности. Инструменты внедрения социальной ответственности в корпоративную культуру и практическую деятельность предприятий называют корпоративными социальными инициативами. Взаимосвязь корпоративной культуры и социальной ответственности проявляется в таких направлениях деятельности компании: реализация благотворительных акций, благотворительный маркетинг, корпоративный социальный маркетинг, корпоративная филантропия, волонтерская деятельность в пользу общины, социально ответственные подходы к ведению бизнеса.

С целью презентации социальных результатов деятельности организации за определенный период составляются и публикуются социальные отчеты — корпоративные документы, содержащие нефинансовые (социальные, экологические, трудовые, этические и др.) показатели. Достаточный для всех заинтересованных сторон уровень раскрытия в отчетах информации о деятельности компании во всех направлениях КСО означает прозрачность нефинансовой отчетности.

Ответственная социальная деятельность организаций создает благоприятную профессиональную среду, усиливает мотивацию и преданность персонала, умножает экономический успех. Все это актуализирует задачу распространения практики социальной ответственности на отечественных предприятиях.

Термины и понятия

Корпоративная культура социальной ответственности
Корпоративная социальная ответственность
Корпоративный социальный отчет
Международные стандарты отчетности об устойчивом развитии

Прозрачность социальной отчетности
 Социальная ответственность работника
 Социальная ответственность работодателя
 Социальная ответственность субъектов управления персоналом

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность и значение корпоративной социальной ответственности?
2. Как взаимосвязаны социальная ответственность работодателя и работника?
3. Что представляет собой социальная ответственность субъектов управления персоналом?
4. Что понимают под культурой социальной ответственности? Какое она имеет значение в управлении персоналом?
5. Для чего составляются корпоративные социальные отчеты? Что они отображают? Какая их структура?
6. Какие вы знаете международные стандарты отчетности об устойчивом развитии?
7. Назовите направления и показатели отображения отношений с сотрудниками в социальной отчетности.
8. Как обеспечивается прозрачность нефинансовой отчетности? Как можно оценивать ее уровень в отображении ответственности в отношении персонала?

Творческое задание

Выберите три социальных отчета компаний из разных сфер деятельности (например, мобильная связь, консалтинг, энергетика, ритейл, производство пива и безалкогольных напитков). База социальных (нефинансовых) отчетов размещена по ссылке: <http://csrjournal.com/liveexperience/socreports/>.

Сравните особенности отображения трудовых показателей компаниями разных отраслей деятельности.

Выясните, на какие аспекты ответственности в отношении персонала акцентируют внимание компании в зависимости от отраслевой специфики.

Предложите мероприятия по усилению социальной ответственности работодателя для каждой компании, основываясь на результатах проведенной оценки.

Литература для углубленного изучения

1. База даних нефінансових звітів за стандартом GRI [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://database.globalreporting.org/>
2. Грішнова О.А. Відповідальність підприємства щодо персоналу як новий формат розбудови соціально-трудових відносин / Грішнова О. А., Брінцева О. Г. // Економіка і управління. — 2012. — № 4.
3. Каталог нефинансовой отчетности (Украина, Российская Федерация, Беларусь) [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.csrjournal.com>.

4. *Колот А.М.* Соціальна відповідальність людини як чинник стійкої соціальної динаміки : теоретичні засади // Україна : аспекти праці. — 2011. — № 5. — С. 3-8.
5. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: посібник / [Саприкіна М. А., Саєнсує М. А., Зінченко А. Г., Ляшенко О. М., Місько Г. А.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., засл. діяча науки і техніки України Редькіна О. С. — К. : Фарбований лист, 2011. — 480 с.
6. *Петроє О.М.* Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики : монографія / О. М. Петроє. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 152 с.
7. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501, [3] с.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 25.1. Общие основы эффективности в экономике и управлении.
- 25.2. Методические подходы к оценке эффективности управления персоналом.
- 25.3. Эффективность профессионального подбора и адаптации работников.
- 25.4. Эффективность профессионального развития сотрудников.
- 25.5. Организационная эффективность управления персоналом.
- 25.6. Интегральные показатели экономической эффективности управления персоналом.
- 25.7. Социальная эффективность управления персоналом.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Задача. Ситуация.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- общие основы эффективности в экономике и управлении;
- основные методические подходы к оценке эффективности управления персоналом;
- методы оценки и показатели:
 - эффективности профессионального подбора и адаптации работников;
 - эффективности профессионального развития сотрудников;
 - организационной, экономической и социальной эффективности управления персоналом;

уметь:

- устанавливать связи и зависимости между показателями расходов предприятия и полученными результатами в конкретных организационно-управленческих процессах;
- подбирать необходимую информацию с целью выполнения аналитических и оценочных действий для определения эффективности управления персоналом;
- рассчитывать эффективность:
 - профессионального подбора и адаптации работников;
 - профессионального развития сотрудников;
- определять организационную, экономическую и социальную эффективность управления персоналом
- делать обобщения и выводы.

25.1. Общие основы эффективности в экономике и управлении

Экономика — это наука о том, как ограниченные производственные ресурсы используются для удовлетворения человеческих потребностей. Производственные ресурсы как естественного происхождения, так и созданные человеком всегда ограничены, а человеческие потребности и желания имеют тенденцию к возрастанию. Таким образом, субъективные потребности и объективные возможности их удовлетворения противостоят друг другу.

Искусство управления экономикой заключается, в первую очередь, в том, чтобы максимально удовлетворить потребности общества при наличии ограниченных для этого ресурсов. Также каждое домохозяйство удовлетворяет свои разнообразные потребности, исходя из наличия денег в семейном бюджете и предлагаемых рынком товаров и услуг, их качественных характеристик, цен и тарифов.

Ограниченность производственных ресурсов еще в доисторические времена приучила человечество экономно их расходовать, стремиться получить лучшие результаты, например, повышать урожайность в растениеводстве, наращивать производительность в животноводстве. Ограниченными являются и ресурсы труда. Поэтому разделение труда, спонтанно возникшее у первобытного человека и развивающееся до наших времен, следует считать неопределимым по экономическому значению изобретением человечества.

Каждая автономная самоуправляющаяся организация в сфере экономики, чтобы выжить в конкурентной среде и развиваться, должна вести хозяйство эффективно, то есть производить такие товары и услуги, которые имеют платежеспособный спрос на рынке, улучшать их качество, разнообразить ассортимент, сокращать затраты производства на единицу продукции, увеличивать выход продукции с единицы материально-сырьевых ресурсов, в конце концов — получить наибольшую выгоду от своей деятельности.

Эта выгода, которую традиционно принято называть экономической эффективностью производства, может иметь различные проявления — сокращение производственных расходов, рост валового дохода, прибыли, рентабельности, производительности труда и т. п.

Эффективность производства определяется соотношением результата деятельности на выходе и совокупных затрат — на входе. Экономический смысл любого производства заключается в получении дохода, превышающего расходы: чем больше будет разница между ними, тем лучше. Бывают, правда, ситуации, когда предприятие, исходя из тактических соображений, какое-то изделие выпускает и продает по цене, не покрывающей затраты. Но такие случаи — скорее исключение, чем правило.

Принцип экономической целесообразности, выгоды должен главенствовать и в сфере управления организациями, в частности в управлении персоналом. Каждое управленческое действие должно предусматривать решение конкретной проблемной ситуации, получение заранее определенного результата.

Оценивать эффективность управления персоналом можно по-разному, в зависимости от того, какой именно аспект эффективности изучается. От этого будет зависеть способ представления и результата, и затрат.

Например, если нужно исследовать динамику производительности труда, то результат деятельности будет выражен объемом производства за соответствующий период, а затраты будут характеризоваться суммарным рабочим временем, использованным на производство такого объема продукции или количеством работников, принимавших участие в производстве. Если затраты представить в виде использованного суммарного фонда заработной платы, то получим показатель эффективности действующей системы материального стимулирования персонала.

Среди многочисленных возможных показателей эффективности управления персоналом наибольшую информационную ценность представляют показатели общей производительности организации Π и производительности труда $\Pi_{\text{тр}}$:

$$\Pi = \frac{Д}{З},$$

где $Д$ — совокупный доход, полученный от реализации товаров и услуг;
 $З$ — совокупные затраты на производство.

$$\Pi_{\text{тр}} = \frac{О}{Ч_{\text{сс}}},$$

где $О$ — объем выработанной продукции;

$Ч_{\text{сс}}$ — среднесписочная численность персонала.

Заслуживает внимания также оценка эффективности использования некоторых видов производственных ресурсов с использованием показателей материало- и энергоемкости продукции и т. п. Учитывая, что важнейшим ресурсом для каждой организации является человеческий фактор, то есть ресурсы труда, одним из основных показателей эффективности управления персоналом следует считать показатель производительности человеческих ресурсов $\Pi_{\text{чр}}$:

$$\Pi_{\text{чр}} = \frac{Д}{З_{\text{п}}},$$

где $З_{\text{п}}$ — суммарные затраты на персонал за отчетный период¹.

Чтобы лучше понять сущность термина «эффективность управления персоналом», надо сначала уяснить смысл понятий «эффект» и «эффективность». Современные словари эти понятия трактуют так:

эффект — результат, следствие каких-нибудь причин, сил, действий, мероприятий;

эффективность — способность обеспечивать эффект.

Таким образом, **эффективность управления персоналом** следует понимать как характеристику качества, полезности процесса управления человеческими ресурсами на предприятии; как способность обеспечивать тройной эффект в виде экономической выгоды для предприятия, улучшения организации производства и труда, а также социальной выгоды для сотрудников.

¹ Структура затрат на персонал (на рабочую силу) раскрыта в параграфе 12.6 «Планирование затрат на персонал».

Все три составляющих эффективности управления персоналом (экономическая, организационная и социальная) тесно связаны и взаимодействуют между собой, хотя некоторое преимущество принадлежит организационной эффективности. Это объясняется тем, что управленческие решения, прежде всего, трансформируются в конкретные организационные мероприятия. Благодаря четкой организации производства и труда, а следовательно лучшему использованию всех производственных ресурсов, улучшаются экономические показатели деятельности предприятия. Этим создаются лучшие финансовые возможности для повышения качества трудовой жизни персонала (рост трудовых доходов, улучшение условий труда и т. п.), что является проявлением социальной эффективности управления персоналом. А если материальные, организационные, социально-психологические, морально-этические и прочие условия труда персонала становятся лучше, это обязательно отобразится на дальнейшем росте и организационной, и экономической эффективности управления персоналом. Такая взаимосвязь составляющих эффективности управления персоналом показана на рис. 25.1.

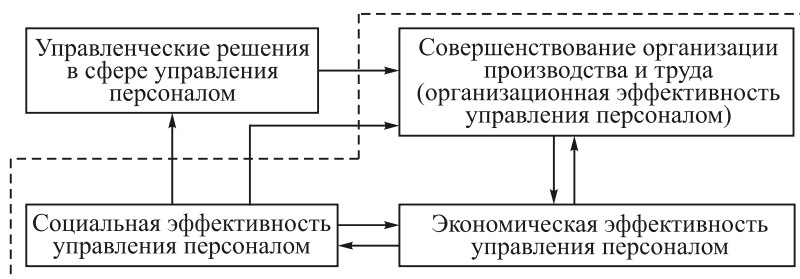


Рис. 25.1. Схема взаимодействия составляющих эффективности управления персоналом

Разумеется, на эффективность деятельности организации влияют различные факторы — внутренние и внешние, объективные и субъективные. Однако все зависит от человеческого фактора, от уровня конкурентоспособности персонала в целом, от компетентности высшего менеджмента, его умения сопротивляться действию отрицательных внешних факторов и разумно использовать имеющиеся ресурсы, в первую очередь человеческие. Как известно, именно кадры решают все. Не зря японские менеджеры пристальное внимание уделяют вопросам развития человеческих ресурсов. Опрос 1200 менеджеров крупных и средних японских компаний показал, что требует наибольшего внимания со стороны руководителей (%)¹.

Развитие человеческих ресурсов	85,3
Развитие рынка сбыта	72,8
Создание нового продукта и услуг	63,8
Укрепление финансовой структуры	59,0
Акцент на новых продуктах	45,0
Новая технология	44,4

¹ Прокопенко И.И. Управление и развитие человеческих ресурсов — важнейшая задача экономик, переходящих к рынку / И. И. Прокопенко. — Женева; Турин: Международное бюро труда, 1994. — С. 5-6.

Интенсификация научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ	43,1
Стабилизация трудовых отношений	36,2
Поддержка других (дружественных) компаний	32,3
Упрощение организационной структуры	29,7
Продвижение на внешние рынки	19,4

Не только в Японии, но и в других экономически развитых странах инвестирование в персонал признано приоритетным и экономически эффективным. А это требует от руководства организаций тщательно изучать фактические затраты на персонал, оценивать их эффективность и принимать меры в отношении оптимизации. Любая неоправданная экономия на персонале невыгодна работодателю так же, как и излишнее финансирование.

25.2. Методические подходы к оценке эффективности управления персоналом

Каждое производственное предприятие создается и функционирует для того, чтобы производить необходимую потребителям продукцию приемлемого качества и по доступным ценам. Предприятие — не благотворительная организация. Оно существует благодаря эквивалентному обмену с внешней средой. За реализованную продукцию предприятие получает соответствующие средства на оплату труда персонала, приобретение материальных, энергетических и других ресурсов, обновление средств производства и на развитие.

Деятельность производственного предприятия лишь тогда имеет смысл, когда его доходы превышают текущие затраты. Чем больше будет разница между доходом и затратами, тем лучше для предприятия. Отсюда следует, что увеличение доходов и прибыли является одной из важных целей функционирования предприятия.

В процессе производства предприятие использует в больших объемах разнообразные ресурсы: землю, воду, материалы, энергию, деньги, информацию, машины и механизмы, человеческий труд и т. п. Эффективность использования всех этих ресурсов, общие результаты функционирования предприятия прямо зависят от компетентности руководителей и качества управления персоналом.

Конечно, на экономические показатели деятельности предприятия влияют: размещение, природно-климатические условия, действующее законодательство, качество материально-технической базы, рыночная конъюнктура, отношение (благоклонность или наоборот) органов местного самоуправления и т. п. Поэтому в чистом виде выявить меру влияния именно управления персоналом на конечные результаты эффективности функционирования предприятия невозможно. Здесь не помогут ни высшая математика, ни экономико-математические методы и модели. Тем более, что все факторы производства не являются постоянными величинами, они перманентно изменяются количественно, структурно, качественно, пространственно. Таким образом, в расчетах приходится кое-что упрощать, получать приблизительные оценки, но это лучше, чем ничего не делать.

Прежде чем приступить к оценке эффективности управления персоналом, целесообразно выяснить природу ее возникновения, то есть найти наиболее влиятельные факторы, от которых зависит уровень эффективности.

Можно привести большое количество разнообразных факторов эффективности управления персоналом организации. По признаку однородности все эти факторы целесообразно объединить в три группы (рис. 25.2):

- качество человеческого капитала;
- способность субъектов управления персоналом эффективно использовать и приумножать совокупный человеческий капитал (качество менеджмента);
- затраты на управление персоналом.



Рис. 25.2. Интегрированные факторы эффективности управления персоналом

Развернутый перечень факторов формирования качества человеческого капитала приведен в табл. 25.1. Из содержания таблицы видно, что качественные характеристики персонала организации формируются в основном благодаря влиянию двух интегрированных факторов:

- профессионального подбора и адаптации сотрудников (процессы с первого по пятый включительно);
- развития персонала (процессы шестой и седьмой).

Таблица 25.1

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Процессы, процедуры	Исполнители	Результаты
1. Планирование потребности в персонале	Руководители подразделений, отдел организации труда и заработной платы	Оптимальные численность и профессионально-квалификационная структура персонала
2. Анализ рабочих мест и формулирование требований к претендентам на вакантные рабочие места	Руководители подразделений, специалисты отдела кадров	Точные характеристики требований, которым должны соответствовать новопринятые сотрудники
3. Профессиональный подбор работников на вакантные рабочие места	Руководители подразделений, специалисты отдела кадров	Обеспечение рабочих мест компетентными, инициативными сотрудниками
4. Заключение трудовых договоров	Специалисты отдела кадров	Юридическое оформление трудовых отношений новопринятых сотрудников с организацией
5. Профессиональная и социально-психологическая адаптация новопринятых сотрудников	Руководители подразделений, наставники, психолог	Закрепление сотрудников в организации, оптимизация сменяемости персонала
6. Подготовка, повышение квалификации, переподготовка сотрудников	Руководители подразделений, отдел развития персонала, квалификационная комиссия	Обеспечение подразделений конкурентоспособным персоналом
7. Обучение сотрудников по программам сертификации, подготовки кадрового резерва и управления деловой карьерой	Руководители подразделений, отдел развития персонала, корпоративные органы сертификации	Формирование кадровой элиты, способной решать наиболее сложные вопросы функционирования и развития организации в конкурентной среде

Если у руководства организации есть желание поставить управление персоналом на научную основу, то важным признаком научности должна быть периодическая оценка эффективности этого процесса в целом и наиболее весомых затратных составляющих. В таком случае начинать целесообразно с оценки эффективности подбора и адаптации сотрудников и развития персонала.

Под названием интегрированного фактора «качество менеджмента» понимаем широкий спектр процессов и мероприятий, выполняемых субъектами управления персоналом и направленных как на обеспечение эффективной текущей деятельности организации, так и на создание предпосылок дальнейшего повышения эффективности производства.

Таблица 25.2 содержит детальный перечень составляющих интегрированного фактора «качество менеджмента». Анализ табл. 25.2 дает основания утверждать, что большинство приведенных процессов и процедур являются составляющими организации труда на предприятии. Состояние организации труда — очень влиятельный фактор эффективности управления персоналом. Поэтому имеет смысл определять эффективность организации труда как важной составляющей управления персоналом.

Таблица 25.2

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ИНТЕГРИРОВАННОГО ФАКТОРА «КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА»

Процессы, процедуры	Исполнители	Результаты
1. Комплектование службы персонала высококомпетентными специалистами, создание условий для производительного труда	Руководство организации, директор по персоналу, отдел кадров	Создание предпосылок для эффективной работы службы персонала
2. Внедрение современных информационных технологий в управлении персоналом и их постоянное развитие	Руководство организации, директор по персоналу, информационно-аналитический центр	Качественное информационное обслуживание субъектов управления персоналом
3. Разработка и развитие стратегии и политики управления персоналом	Руководство организации, директор по персоналу, служба персонала	Определение направлений и принципов развития и текущего управления персоналом
4. Аттестация и совершенствование организации рабочих мест, создание условий для производительного и безопасного труда	Руководители подразделений, отдел охраны труда	Создание предпосылок для нормальной работы
5. Обоснованное планирование и распределение производственных заданий между подразделениями и рабочими местами	Планово-экономический отдел, диспетчерская служба, линейные руководители	Эффективное использование производственных мощностей, выравнивание нагрузки на рабочие места
6. Обеспечение рабочих мест всеми необходимыми ресурсами в соответствии с нормами затрат	Линейные руководители, вспомогательные подразделения	Предотвращение простоев рабочих мест, экономное расходование ресурсов
7. Комплексное обслуживание рабочих мест в соответствии с регламентами	Линейные руководители, вспомогательные подразделения	Предотвращение простоев рабочих мест, незапланированных остановок производства
8. Контроль количественных и качественных параметров выполнения производственных заданий	Линейные руководители, отдел технического контроля	Получение точной информации о выполнении плановых заданий

25.2. Методические подходы к оценке эффективности управления персоналом

Процессы, процедуры	Исполнители	Результаты
9. Оценка результатов деятельности подразделений и сотрудников	Руководители подразделений, служба персонала	Получение информации для подведения итогов трудового соревнования, начисления основной и дополнительной заработной платы
10. Разработка и применение эффективных методов материального и морального стимулирования сотрудников	Руководство организации, отдел организации труда и заработной платы, руководители подразделений	Эффективное мотивирование активного трудового поведения сотрудников
11. Учет отработанного времени и осуществление мероприятий по повышению эффективности его использования	Руководители подразделений, отдел организации труда и заработной платы, табельщики	Получение точной информации об использовании рабочего времени
12. Начисление и выплата заработной платы в установленные сроки	Бухгалтерия, информационно-аналитический центр	Соблюдение обязательств администрации в соответствии с коллективным договором
13. Социальная защита сотрудников	Руководство организации, служба персонала	Удовлетворение социальных потребностей и интересов сотрудников
14. Проведение социологических исследований	Руководители подразделений, служба персонала	Получение информации о степени удовлетворенности сотрудников условиями труда в организации

Отдельно следует рассчитывать эффективность применяемых методов материального и морального стимулирования сотрудников, особенно в контексте соблюдения оптимальных соотношений между темпами роста производительности труда и средней заработной платы.

Процессы и процедуры №№ 1—3; 13 и 14, конечно, влияют на эффективность управления персоналом, но это влияние слишком опосредовано, поэтому определить их эффективность невозможно.

По нашему мнению, на производственных предприятиях целесообразно наряду с общей эффективностью управления определять эффективность:

- профессионального подбора работников на вакантные рабочие места и их адаптации;
- профессионального развития работников;
- организации труда;
- применяемых методов материального и морального стимулирования работников.

Если на предприятии ставится задача существенно увеличить производительность труда, то направленные на это затраты времени, материальных ресурсов, денежных средств должны быть обоснованы и подтверждены соответствующими расчетами экономической эффективности.

Для точности расчетов эффективности управления персоналом в целом и отдельных локальных проектов очень важно правильно определять связанные с этим затраты. Это могут быть:

- совокупные затраты на содержание субъектов управления персоналом (работники службы персонала плюс линейные руководители);
- затраты рабочего времени субъектами управления персоналом, чел./ч;
- средняя заработная плата одного работника;
- стоимость одного часа рабочего времени, грн;
- начисления на заработную плату, %;
- стоимость материалов и энергоресурсов, грн;
- стоимость учебного оборудования, грн;
- амортизация средств производства, грн;
- оплата услуг внешних организаций и специалистов (консультантов, экспертов, преподавателей и т. п.), грн;
- стоимость затратных материалов, грн, и т. п.

Основным методом анализа экономической эффективности управления персоналом является метод сравнения. Суть его заключается в том, что выбирается ряд экономически важных показателей деятельности организации, далее каждый из этих показателей оценивается на конкретную дату, либо за конкретный рабочий период, например, год, квартал, месяц, рабочий день. Затем каждый отдельный показатель или группу взаимосвязанных показателей сравнивают в зависимости от цели анализа:

- с запланированным уровнем;
- с достигнутым уровнем за несколько предшествующих аналогичных периодов, то есть в динамике;
- с аналогичными показателями других организаций, в частности, насколько это возможно, с показателями конкурентов.

25.3. Эффективность профессионального подбора и адаптации работников

Оценивать эффективность подбора работников на вакантные рабочие места и их адаптации целесообразно исходя из основной цели и задач этого процесса. Цель состоит в обеспечении организации, структурных подразделений, рабочих мест работниками, которые по своим качествам целиком отвечают установленным требованиям.

В задачи профессионального подбора работников входит:

- заполнение вакансий в первую очередь из внутренних источников организации;
- стабилизация личного состава предприятия;
- недопущение увольнений работников больше, чем это обусловлено демографическими факторами;
- минимизация продолжительности времени заполнения вакансии;
- минимизация риска ошибки во время поиска и найма нового работника;
- минимизация затрат на профессиональный подбор новых работников и их адаптацию без ущерба для качества этого сложного и ответственного процесса.

Первая из указанных задач не является категоричной, так как организация не всегда имеет достаточные по количеству и качеству внутренние кадровые ресурсы, в том числе и подготовленный кадровый резерв. Если предприятие развивается, наращивает объемы производства, то приглашать работников на но-

вые рабочие места, специалистов на первичные (низовые) должности вполне оправдано. Однако заполнять вакантные должности профессионалов и руководителей следует преимущественно из собственных кадровых ресурсов. Это оправданная политика занятости, важная составляющая корпоративной культуры. Так делается на НКМЗ, так поступают и менеджеры многих зарубежных фирм.

Профессиональный подбор и адаптация работников — не бизнес-процесс, направленный на создание какого-либо материального продукта, который можно оценить деньгами. Это затратный процесс инвестирования в человеческий капитал предприятия, отдача от которого будет спустя некоторое время. Поэтому эффективность профессионального подбора и адаптации невозможно оценить через соотношение результата (прибыли, дохода) и затрат.

Главным критерием эффективности затрат на подбор и адаптацию работников является их закрепляемость в организации. Если новый работник хорошо трудился на протяжении испытательного срока (до шести месяцев) и остался в штате предприятия — это означает, что затраты на отбор и адаптацию были целесообразными, полезными, а соответствующие сотрудники выполнили свою задачу успешно. В другом случае, если новый работник освобождается до окончания испытательного срока, есть все основания расценивать это как ошибку на этапе подбора или адаптации. Если такие просчеты повторяются — можно утверждать о низком качестве работы специалистов, занятых подбором и адаптацией, об их несоответствии занимаемым должностям. Новый работник может уволиться в течение времени между шестым и двенадцатым месяцем включительно. Но это уже сфера ответственности руководителя подразделения, в котором работал новичок.

Показатель закрепляемости новых работников Z_n рассчитываем по формуле

$$Z_n = \frac{Ч_n - Ч_{нз}}{Ч_n} \cdot 100,$$

где $Ч_n$ — общая численность принятых работников за отчетный период;

$Ч_{нз}$ — численность принятых работников, которые уволились до окончания испытательного срока.

Если, например, за год в организацию приняли 27 человек, из них трое уволились до окончания испытательного срока, то показатель закрепленности будет равен $89\% \left(\frac{27-3}{27} \cdot 100 \right)$.

Вспомогательными критериями или характеристиками эффективности подбора и адаптации работников являются:

— средняя продолжительность времени закрытия вакансии (количество рабочих дней от поступления заявки в отдел кадров до подписания руководителем организации приказа о принятии на работу);

— средняя стоимость подбора и адаптации одного работника;

— потери (убытки) предприятия вследствие увольнения новопринятых работников до окончания испытательного срока.

Стоимость подбора и адаптации работников включает заработную плату специалистов, принимающих участие в этом процессе (менеджер по персоналу, руководитель подразделения, наставник, психолог и т. п.) за время, непосредственно израсходованное на указанные цели; оплату услуг внешних организаций и специа-

листов; затраты на объявления об имеющихся вакансиях в средствах массовой информации; стоимость телефонных разговоров и почтовых расходов.

Убытки предприятия вследствие увольнения работника до окончания испытательного срока состоят из затрат на повторный поиск нового работника и потерь предприятия, связанных с незапланированным увольнением работника (снижение производительности труда, простой рабочего места, сверхурочные работы других сотрудников и т. п.).

25.4. Эффективность профессионального развития сотрудников

Когда речь идет о профессиональном развитии сотрудников, то прежде всего подразумевают разные виды, формы, методы, способы обучения на производстве. О проблематике оценки эффективности производственного обучения много пишется и говорится, но единая общепризнанная методика не создана, так как конкретные цели обучения, условия его осуществления, результаты чрезвычайно разнообразны даже в пределах одной организации, что уж говорить о различных организациях и видах производства. Главная сложность состоит в том, что процесс обучения, затраты на него и отдача (изменения в производительности труда, качестве работы и т. п.) не совпадают по времени, это во-первых, а во-вторых, не всегда мы имеем возможность точно установить, измерить реальные результаты обучения, а также их последствия.

По нашему убеждению, образование вообще, во всех его видах и формах — от начальной до подготовки докторов наук, априори является делом полезным и выгодным для каждого человека, который учился или учится, для каждой организации, общества. Именно благодаря образованию развиваются наука, технология, экономика, культура, медицина, искусство, спорт, делаются открытия и изобретения.

По некоторым оценкам, один доллар, вложенный в развитие человеческих ресурсов, приносит 3-8 долларов дохода. Специалисты Американского союза содействия обучению и развитию рассчитали, что в 90-е годы XX ст. экономика выросла благодаря:

- обучению работников на 2,1 %;
- росту численности населения на 0,4 %;
- увеличению капиталовложений на 0,5 %¹.

Стоимость двухлетнего обучения в западных бизнес-школах колеблется в пределах 20—50 тыс. дол., а в лучших американских может достигать и 100 тыс. дол. Как правило, за обучение платят сами слушатели бизнес-школ. Однако они считают такое инвестирование в собственное образование достаточно выгодным, так как выпускников с дипломами MBA с готовностью приглашают крупные компании на престижные должности с оплатой 60—90 тыс. дол. в год. Таким образом, затраты слушателей на свое образование за год-полтора окупаются.

Эффективность инвестирования в развитие человеческого капитала хорошо понимают руководители НКМЗ. Как показано в главе 16, за 2004—2012 гг. ежегодные затраты на обучение работников увеличились от 4461,9 тыс. грн до

¹ Управление персоналом / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. — М. : Банки и биржи: Юнити, 1998. — С. 302.

9626,2 тыс. грн, то есть на 115,7 %. Яркий пример эффективного расходования средств на обучение на НКМЗ — применение в широкой практике функционально-стоимостного анализа (ФСА).

Пример

В 2000—2007 гг. на НКМЗ была создана и реализована Программа развития и становления ФСА как важного инструмента экономизации мышления работников завода, как основного рычага управления уровнем затрат и качеством продукции на всех стадиях ее жизненного цикла.

Для этого в несколько этапов при участии известной в мире консалтинговой фирмы «Artur D Little» провели комплексное целевое обучение руководителей, конструкторов, технологов, экономистов, маркетологов. После завершения обучения каждый сдавал экзамен и готовил реферат-отчет с конкретными предложениями по улучшению конструкции изделий, технологии, методов управления и т. п.

Первыми закончили обучение и применили методику функционально-стоимостного анализа для усовершенствования некоторых изделий специалисты конструкторских служб. Только на этом этапе суммарный экономический эффект от внедрения решений составил 3,5 млн грн в то время, как на обучение конструкторов завод израсходовал 180 тыс. грн. Таким образом, на каждую гривну, потраченную на обучение, была получена экономия в размере 19 грн 44 коп. Общий экономический эффект от реализации программы составил свыше 30 млн грн.¹

Конечно, в отдельных случаях средства, израсходованные на развитие персонала, могут не принести ожидаемого эффекта, обернуться прямыми убытками. Это происходит, когда неправильно запланировали обучение, плохо подготовили, провели формально, когда учили не тех и не тому, что надо; когда после обучения работника перевели на другой участок, где полученные знания и умения оказались невостребованными.

Критериев эффективности развития персонала на производстве может быть несколько. Если программа индивидуального или группового обучения разработана с учетом реальных потребностей организации, подготовлена и обеспечена надлежащим образом и выполнена в полном объеме — такое обучение может быть эффективным. Об этом свидетельствует:

- заинтересованное, активное отношение слушателей к занятиям;
- положительные результаты сдачи экзаменов, зачетов, тестов, выполнения производственных задач;
- субъективная удовлетворенность работников результатами обучения.

Убедительными признаками эффективности развития персонала служат организационные и кадровые сдвиги, произошедшие после завершения обучения:

- изменения в расстановке работников по рабочим местам;
- перераспределение полномочий между руководителем и подчиненными;
- присвоение рабочему следующего квалификационного разряда и перевод на обслуживание станка с числовым программным управлением;
- назначение рабочего бригадиром после завершения соответствующей программы обучения;

¹ Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика : монография / Суков Г. С., Тупик И. Я. ; за науч. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЭУ, 2008. — С. 168-172.

— назначение рабочего на должность мастера производственного участка после того, как он за средства предприятия закончил колледж по вечерней форме обучения и получил диплом бакалавра; приобретенная специальность соответствует его профессии;

— присвоение первой категории инженеру-конструктору и назначение его на должность заместителя начальника отдела после целевой стажировки за рубежом.

Во всех этих случаях сразу и точно определить эффективность обучения невозможно за неимением достоверной информации, но факт организационных и кадровых изменений свидетельствует, что израсходованные на обучение средства и время не были напрасны. Со временем они будут компенсированы ростом выработки, улучшением качества продукции, более эффективным управлением и т. п.

Однако социальная эффективность здесь присутствует явно. Во всех приведенных случаях работники получают более содержательную работу, увеличивается их зарплата, повышается социальный статус.

В отдельных случаях, когда есть точная информация об изменениях, произошедших благодаря проведению мероприятий по развитию персонала, экономическую эффективность можно и следует рассчитывать.

Пример

В заводской школе передовых методов труда прошли обучение 12 рабочих-станочников. На их обучение завод израсходовал 18 тыс. грн. После завершения обучения у двух рабочих сменная выработка осталась на прежнем уровне, десять — увеличили выработку в среднем на 20 % каждый.

При таких условиях можно рассчитать количество условно высвобожденных работников $E_{\text{ч}}$ по формуле

$$E_{\text{ч}} = \frac{Ч_{\text{ув}} \cdot \Delta_{\text{вн}}}{100} = \frac{10 \cdot 20}{100} = 2 \text{ чел.},$$

где $Ч_{\text{ув}}$ — количество рабочих, которые увеличили выработку после обучения, чел.;

$\Delta_{\text{вн}}$ — прирост процента выполнения норм выработки.

Средняя месячная зарплата у рабочих этой группы до обучения составляла 3652 грн. Отчисления в социальные фонды равняются 36,8 % от суммы начисленной работникам заработной платы.

Высвобождение двух работников обеспечивает предприятию экономию зарплаты за год:

$$3\,652 \cdot 2 \cdot 12 \cdot 1,368 = 119\,902,46 \text{ грн.}$$

С учетом затрат на обучение условно чистая экономия предприятия будет равняться

$$119\,902,46 \text{ грн} - 18\,000 \text{ грн} = 101,9 \text{ тыс. грн.}$$

Экономическую эффективность совокупных затрат на развитие персонала в течение года определить проблематично, так как результаты обучения преимущественно проявляются позже, в последующие годы. Поэтому целесообразнее определять эффективность политики предприятия в области инвестирования в развитие персонала. Делать это лучше не за один год, а за несколько лет подряд, но не менее пяти. Для этого надо исследовать, как изменяются основные показатели деятельности предприятия, в том числе и инвестиции в развитие персонала.

Таблица 25.3

**ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКМЗ
за 2004—2011 гг.**

Показатели	Единица измерения	Год							
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Численность промышленно-производственного персонала	чел.	13 914	14 045	14 202	13 767	13 861	13 111	12 590	12 508
	%	100	100,9	102,1	98,9	99,6	94,2	90,1	89,9
Инвестиции в развитие персонала	тис. грн	4461,9	4003,2	5554,8	6513,7	7961,2	6520,1	8603,2	8751,1
	%	100,0	89,7	124,5	146,0	178,4	146,1	192,8	196,1
Среднемесячная зарплата одного работника	грн	1432,8	1637,7	2274,3	2759,1	3192,2	2831,2	3626,4	4059,5
	%	100,0	114,3	158,7	192,6	222,8	197,6	253,1	283,3
Выпуск товарной продукции	млн грн	984,4	1435,9	1859,7	2304,6	2960,3	2682,9	2832,3	3000,0
	%	100,0	145,9	188,9	234,1	300,7	272,5	287,7	304,8
Производительность труда (годовая выработка на одного работника)	тис. грн	70,8	102,2	130,9	167,4	213,6	204,6	225,0	239,9
	%	100,0	144,4	184,9	236,4	301,7	289,0	317,8	338,8

25.4. Эффективность профессионального развития сотрудников

На НКМЗ на протяжении многих лет придают большое значение обучению персонала разными методами. Управление знаниями на заводе поднято до уровня одной из важнейших стратегических задач. На знаниях работников здесь не экономят, поэтому в обучение инвестируется столько средств, сколько необходимо, чтобы наращивать знания и умения, эффективно использовать новейшие технологии, повышать производительность труда, обновлять продукцию и сохранять позиции на отечественном и внешнем рынках тяжелого машиностроения. В табл. 25.3 показана динамика роста ряда показателей деятельности предприятия за 2004—2011 гг., в том числе и инвестиции в развитие персонала. За большим количеством разных чисел не сразу можно рассмотреть характер изменений в синтетических показателях деятельности предприятия. В то же время рис. 25.3 четко иллюстрирует тесную корреляционную связь между показателями:

- производительность труда;
- выпуск товарной продукции;
- среднемесячная заработная плата промышленно-производственного персонала;
- инвестиции в развитие персонала;
- численность промышленно-производственного персонала.

Частичное ухудшение показателей 2009 г. произошло под влиянием мирового финансово-экономического кризиса, в связи с чем некоторые заказчики продукции разорвали контракты или не смогли вовремя оплатить готовые изделия.

На рис. 25.3 хорошо видно, что темпы роста производительности труда и средней заработной платы существенно опережают темпы увеличения затрат на развитие персонала. Это является свидетельством того, что в результате повышения квалификации и компетентности работников увеличилась заработная плата, что выгодно для персонала, и повысилась производительность труда еще более высокими темпами, что выгодно и предприятию в целом, и акционерам.

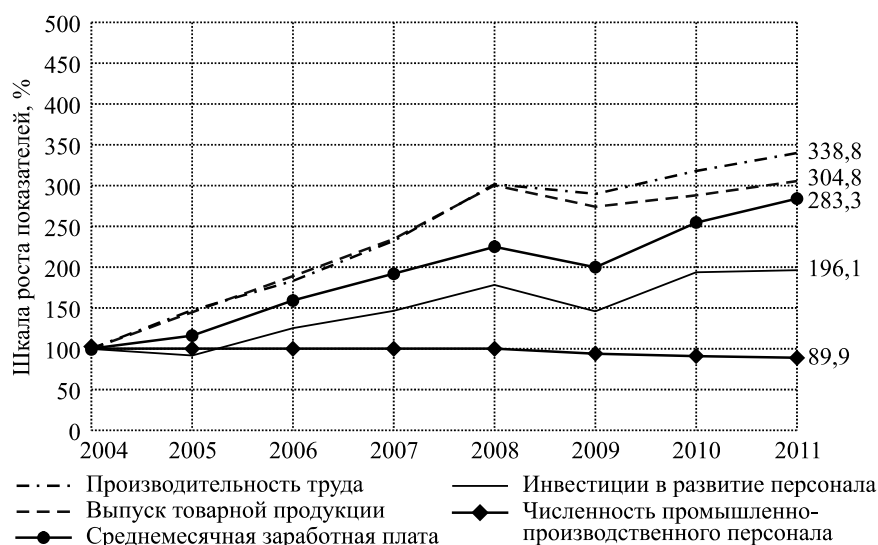


Рис. 25.3. Динамика роста некоторых показателей деятельности НКМЗ

Любое обучение для человека является достаточно обременительным процессом независимо от возраста и социального статуса. Несмотря на то, что работники НКМЗ учатся в основном в рабочее время, занятия все же требуют физического и психического напряжения, дополнительных самостоятельных занятий, забирают часть свободного времени. Для поощрения работников к обучению на НКМЗ инвестируют немалые средства, используя механизм надбавок к заработной плате за профессиональное мастерство.

В 2004—2011 гг. затраты завода на выплату надбавок за профессиональное мастерство работников увеличились с 220,6 тыс. грн до 8757,5 тыс. грн, то есть в 39,7 раза. Поэтому не случайно работники НКМЗ учатся с желанием и интересом.

25.5. Организационная эффективность управления персоналом

Организационная эффективность управления персоналом проявляется в конкретных организационных изменениях на предприятии. Любые изменения в управлении, организации производства и труда планируются и осуществляются с конкретной целью и в расчете на то, что результаты таких преобразований будут позитивными и продолжительными, с экономическим и социальным эффектом.

Пример

В заготовительном цехе завода сельхозмашин на участке стального проката трудились пять звеньев рабочих с численностью от трех до пяти человек в одном звене, а всего 18 чел. Каждое звено возглавлял звеньевой, которому была установлена доплата в размере 10 % от его сдельного заработка. Каждое звено получало отдельные задания и работало независимо от других. В связи с неравномерностью поставок материалов и заказов от основных цехов одни звенья иногда простаивали, тогда как другие могли работать сверхурочно.

С целью уменьшения потерь рабочего времени рабочих всех звеньев объединили в одну комплексную бригаду с оплатой по единому наряду, без внутреннего разделения труда. В результате этого сократились потери времени вследствие простоев, уменьшилось количество сверхурочных работ и, соответственно, доплат за это, уменьшилось количество документации. Бригадир назначили доплату за руководство бригадой в размере 20 % от его сдельной зарплаты. В доплатах звеньевым необходимость отпала. После увольнения одного рабочего бригада отказалась от кадрового пополнения.

Таким образом, результатом относительно простого организационного мероприятия стало упрощение управления коллективом рабочих, повышение производительности труда, некоторая экономия фонда оплаты труда, увеличение зарплаты рабочих, улучшение условий труда. Иными словами, мероприятие оказалось экономически эффективным и социально целесообразным.

На производственных предприятиях всегда существует широкое поле для организационных изменений и усовершенствований, в том числе и в сфере управления персоналом.

Это касается структуры и штатов службы персонала, ее взаимодействия с линейными руководителями, организации отбора работников на вакантные должности и рабочие места, профессиональной и социальной адаптации, организации производственного обучения, оценки работников и коллективов, компенсационной политики и т. п. В любом из этих направлений существует множество вариантов решений. Искусство управления заключается, в частности, и в том, чтобы находить оптимальный вариант решения в конкретных условиях деятельности, а если условия изменились — принимать другое решение, эффективное именно в новых условиях.

Экономическая эффективность организационных нововведений проявляется в разных формах:

- лучшем использовании рабочего времени, квалификации работников и оборудования;
- снижении трудоемкости продукции, уменьшении численности работников и росте производительности труда;
- экономии заработной платы и материальных ресурсов;
- уменьшении себестоимости продукции;
- увеличении объемов производства продукции;
- экономии на условно-постоянных накладных расходах и капитальных затратах на расширение производства и т. п.

Следовательно, единого универсального показателя экономической эффективности организационных нововведений не существует. В каждом конкретном случае выбирается определенная совокупность показателей, характеризующих эффективность определенного организационного решения в реальных производственных условиях.

Уменьшение трудоемкости производственной программы T_p вследствие сокращения затрат труда можно определить по формуле

$$T_p = \sum (t_1 - t_2) \cdot B_2,$$

где t_1, t_2 — трудоемкость единицы продукции до и после внедрения мероприятий, норм.-час.;

B_2 — годовой объем выпуска продукции после внедрения организационных нововведений в натуральных показателях.

Относительную экономию (условное высвобождение) численности работников $\Xi_{\text{ч}}$ определяют по следующим формулам:

а) от снижения трудоемкости продукции:

$$\Xi_{\text{ч}} = \frac{\sum (t_1 - t_2) \cdot B_2}{\Phi_{\text{пл}} \cdot K_{\text{н}}} = \frac{T_p}{\Phi_{\text{пл}} \cdot K_{\text{н}}},$$

где $\Phi_{\text{пл}}$ — плановый фонд рабочего времени одного работника, час.;

$K_{\text{н}}$ — средний коэффициент выполнения норм в базовом периоде;

б) благодаря более эффективному использованию рабочего времени:

$$\mathcal{E}_q = \left(\frac{\Phi'_{пл}}{\Phi''_{пл}} - 1 \right) \cdot \mathcal{C}_1,$$

$$\text{или } \mathcal{E}_q = \frac{B_1 - B_2}{100 - B_2} \cdot \mathcal{C}_1,$$

где $\Phi'_{пл}$, $\Phi''_{пл}$ — фонд рабочего времени до и после внедрения мероприятий, ч;
 $\mathcal{C}_1$ — численность работников до внедрения мероприятий, чел.;
 B_1 , B_2 — потери рабочего времени до и после внедрения мероприятий, %;
 в) когда увеличивается объем производства:

$$\mathcal{E}_q = \mathcal{C}_1 \left(1 + \frac{P}{100} \right) - \mathcal{C}_2,$$

где P — прирост объема производства, %;
 $\mathcal{C}_2$ — численность работников после внедрения мероприятий, чел.;
Рост производительности труда $\Delta\Pi_t$ определяют по формулам:
 а) вследствие уменьшения трудоемкости продукции:

$$\Delta\Pi_t = \frac{100\Delta T}{100 - \Delta T},$$

где ΔT — уменьшение трудоемкости продукции, %;
 б) когда известна относительная экономия численности работников:

$$\Delta\Pi_t = \frac{\mathcal{E}_q \cdot 100}{\mathcal{C}_{cc} - \mathcal{E}_q},$$

где $\mathcal{C}_{cc}$ — среднесписочная численность работников, рассчитанная на объем производства в плановом периоде по уровню выработки базового периода, чел.

Экономия заработной платы $\mathcal{E}_z$ рассчитывается следующим образом:

а) вследствие снижения трудоемкости продукции:
 у рабочих с повременной формой оплаты труда:

$$\mathcal{E}_{зп} = (Z_{п1} - Z_{п2}) \cdot \left(1 + \frac{q}{100} \right),$$

где $Z_{п1}$, $Z_{п2}$ — годовой фонд основной заработной платы повременщиков до и после внедрения мероприятий, грн;

q — дополнительная заработная плата, %;
 у рабочих со сдельной формой оплаты труда:

$$\mathcal{E}_{зв} = (P_{в1} - P_{в2}) \cdot \left(1 + \frac{q}{100} \right) B_2,$$

где $P_{в1}$, $P_{в2}$ — сдельные расценки на единицу продукции до и после внедрения мероприятий, грн;

б) в связи с уменьшением численности работников:

$$\mathcal{E}_3 = \mathcal{E}_4 \cdot \mathcal{Z}_{\text{ср}} - \Delta\Phi_{\text{ср}},$$

где $\mathcal{Z}_{\text{ср}}$ — среднегодовая зарплата одного работника (основная и дополнительная) до внедрения мероприятий, грн;

$\Delta\Phi_{\text{ср}}$ — прирост фонда средней заработной платы, связанный с внедрением мероприятий, грн.

Экономия средств по отчислениям в фонд социального страхования и другие специальные фонды $\mathcal{E}_{\text{сс}}$ рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{сс}} = \mathcal{E}_3 \cdot \frac{e}{100},$$

где e — отчисления в процентах к фонду заработной платы.

Экономия средств от уменьшения брака продукции $\mathcal{E}_{\text{сб}}$ можно рассчитать по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{сб}} = \frac{(B_1 - B_2) \cdot B_2 \cdot C_2}{100},$$

где B_1, B_2 — процент забракованной продукции до и после внедрения мероприятий;

C_2 — себестоимость единицы продукции после внедрения мероприятий.

Экономия средств вследствие сокращения заболеваемости и травматизма работников $\mathcal{E}_{\text{зт}}$ можно рассчитать по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{зт}} = (D_1 - D_2) \cdot \sum_{i=1}^n \bar{P}_{gi},$$

где D_1, D_2 — потери рабочего времени в связи с временной нетрудоспособностью работников на протяжении года до и после внедрения мероприятий, чел.-дн.;

$\sum_{i=1}^n \bar{P}_{gi}$ — среднедневная сумма ущерба, причиненного предприятию в связи с профзаболеваниями и травматизмом работников (определяется по отчетным данным за последние три года).

Экономия средств вследствие уменьшения текучести рабочей силы $\mathcal{E}_{\text{пк}}$ можно определить по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{пк}} = \sum_{i=1}^4 P_i \left(1 - \frac{K_{\text{п2}}}{K_{\text{п1}}} \right),$$

где $K_{\text{п1}}, K_{\text{п2}}$ — показатели текучести рабочей силы до и после внедрения мероприятий, %;

$\sum_{i=1}^4 P_i$ — среднегодовой ущерб, причиненный предприятию в связи с текучестью рабочей силы, грн;

$$\sum_{i=1}^4 P_i = P_1 + P_2 + P_3 + P_4,$$

где P_1 — ущерб вследствие недополучения продукции в течение двух недель у работников, которые увольняются;

P_2 — тоже у новопринятых на работу;

P_3 — затраты на обучение новых работников;

P_4 — затраты на увольнение и наем новых работников.

Из таких показателей эффективности локальных мероприятий организационно-управленческого характера постепенно формируются интегральные показатели эффективности управления персоналом.

25.6. Интегральные показатели экономической эффективности управления персоналом

К наиболее важным показателям эффективности управления персоналом, как указано в параграфе 25.1, принадлежат показатели:

— общей производительности предприятия P ;

— производительности труда $P_{тр}$;

— производительности человеческих ресурсов $P_{чр}$.

Важной информацией для оценки эффективности управления персоналом является ряд показателей выполнения плановых заданий, потому что планомерность, ритмичность производства служат надежной опорой для общей эффективности производства.

Таковыми показателями являются:

выполнение плана по объему товарной продукции $O_{тп}$:

$$O_{тп} = \frac{O_{тп1}}{O_{тп2}} \cdot 100,$$

где $O_{тп1}$ — объем фактически изготовленной товарной продукции;

$O_{тп2}$ — запланированный объем товарной продукции;

выполнение плана по объему реализованной продукции $O_{рп}$:

$$O_{рп} = \frac{O_{рп1}}{O_{рп2}} \cdot 100,$$

где $O_{рп1}$ — объем фактически реализованной продукции;

$O_{рп2}$ — запланированный объем реализации продукции;

выполнение плана по доходу от реализации продукции $D_{рп}$:

$$D_{рп} = \frac{D_{рп1}}{D_{рп2}} \cdot 100,$$

где $D_{рп1}$ — сумма фактически полученного дохода;

$D_{рп2}$ — запланированная сумма дохода от реализации продукции;

выполнение плана по прибыли ПР:

$$ПР = \frac{ПР_1}{ПР_2} \cdot 100,$$

где $ПР_1$ — фактически полученная балансовая прибыль;

$ПР_2$ — запланированная сумма балансовой прибыли.

Большое значение для характеристики эффективности управления персоналом имеет совокупность качественных показателей, к которым относятся:

рентабельность товарной продукции $Р_T$:

$$Р_T = \frac{ПР_1}{C_T} \cdot 100,$$

где C_T — полная себестоимость товарной продукции;

рентабельность реализованной продукции $Р_p$:

$$Р_p = \frac{ПР_1^1}{C_p} \cdot 100,$$

где $ПР_1^1$ — прибыль, полученная от реализации продукции;

C_p — полная себестоимость реализованной продукции;

рентабельность затрат на персонал $Р_n$:

$$Р_n = \frac{ПР_1}{З_n} \cdot 100,$$

где $З_n$ — совокупные затраты на персонал за отчетный период;

экономия средств на условно постоянных затратах $Э_y$:

$$Э_y = Y \cdot \frac{B_2 - B_1}{B_1},$$

где Y — годовая сумма условно постоянных затрат в себестоимости продукции базового периода, грн;

B_1 — годовой объем продукции до внедрения мероприятий в натуральных показателях;

возможный прирост объема производства товарной продукции ΔP :

$$\Delta P = \frac{T_p + Э_{pv}}{B'_1} \cdot 100 (\%),$$

где $Э_{pv}$ — годовая экономия рабочего времени в результате снижения его потерь, чел.-ч;

B'_1 — годовой объем товарной продукции до внедрения мероприятий, рассчитанный в чел.-ч;

годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по усовершенствованию управления персоналом $\mathcal{E}_r$:

$$\mathcal{E}_r = (C_1 - C_2) \cdot B_2 - \mathcal{E}_n \cdot Z_{\text{орг}},$$

где C_1 — себестоимость единицы продукции до внедрения организационных мероприятий;

$\mathcal{E}_n$ — нормативный коэффициент эффективности инвестиций;

$Z_{\text{орг}}$ — затраты, связанные с проектированием и внедрением организационных нововведений.

Нормативный коэффициент эффективности инвестиций — это согласованная с заказчиком работ величина, обратная нормативному сроку окупаемости инвестиций $O_{\text{ин}}$, следовательно

$$\mathcal{E}_n = \frac{1}{O_{\text{ин}}}.$$

Фактический срок окупаемости затрат $O_{\text{ф}}$ (лет) можно определить по формуле

$$O_{\text{ф}} = \frac{Z_{\text{орг}}}{(C_1 - C_2) \cdot B_2}.$$

Срок окупаемости затрат является одним из решающих экономических показателей во время проектирования и планирования различных нововведений в практике управления персоналом.

Оценивая эффективность управления персоналом, обязательно следует анализировать динамику соотношения балансовой прибыли и совокупных затрат на оплату труда, а также как изменяется доля затрат на оплату труда в общей совокупности затрат производства. Если за несколько смежных периодов наблюдается положительная динамика соотношения затрат на персонал, прибыли и затрат на оплату труда, если растает доля затрат на оплату труда в общей совокупности затрат производства, это свидетельствует об эффективности политики трудовых доходов, о хорошей организации оплаты труда.

Повышение общей производительности, производительности труда, рентабельности, рост массы прибыли, выполнение планов производства товарной продукции, увеличение реализации — все эти показатели отображают высокий уровень управления предприятием и, в частности, высокий уровень управления персоналом.

25.7. Социальная эффективность управления персоналом

Социальная эффективность должна быть логическим следствием организационной и экономической эффективности производства и управления персоналом.

Уровень социальной эффективности управления персоналом характеризуется показателями и критериями, отображающими разные аспекты привлекательности или непривлекательности труда в организации, удовлетворенности или неудовлетворенности сотрудников результатами труда и коллективом.

Одной из ведущих целей управления персоналом является постепенное и непрерывное повышение качества трудовой жизни работников.

Основными показателями повышения качества трудовой жизни работников, то есть социальной эффективности управления персоналом, являются:

- динамика роста реальной заработной платы наемных работников;
- гарантии занятости на продолжительный период времени (отсутствие угрозы потерять работу);
- стабильность кадрового состава;
- состояние условий труда и культурно-бытового обслуживания на производстве;
- возможности обучения и профессионально-квалификационного продвижения;
- уровень социального страхования;
- социально-психологический климат в структурных подразделениях и на предприятии в целом.

Наиболее достоверную информацию относительно уровня удовлетворенности работников в организации, а следовательно, и социальной эффективности управления персоналом, можно получить путем проведения целенаправленных социологических исследований.

Выводы

Каждая автономная самоуправляющаяся организация в сфере экономики должна вести хозяйство эффективно, чтобы выжить в конкурентной среде и развиваться. Эффективность производства определяется соотношением результата деятельности на выходе и совокупных затрат на входе.

В арсенале руководителей, экономистов, аудиторов имеется немало разных показателей, критериев, методических подходов к оценке эффективности управления персоналом организаций. Наибольшую информационную ценность имеют показатели:

- общей производительности организации;
- производительности труда;
- производительности человеческих ресурсов.

Экономически и социально обоснованные решения в сфере управления персоналом повышают организационную, экономическую и социальную эффективность, тесно связанные между собой. Существует большое количество разнообразных факторов формирования показателей эффективности управления персоналом. По признаку однородности их можно объединить в три группы:

- качество человеческого капитала;
- способность субъектов управления персоналом эффективно использовать и приумножать совокупный человеческий капитал (качество менеджмента);
- затраты на управление персоналом.

Управление персоналом представляет собой очень сложный циклически повторяемый и достаточно затратный процесс. Это требует постоянного контроля целесообразности и эффективности затрат времени, денежных средств, материальных ресурсов.

Для производственных предприятий наиболее актуальным является вопрос оценки:

- эффективности профессионального подбора и адаптации работников;
- эффективности профессионального развития работников;
- организационной эффективности управления персоналом;
- интегральных показателей экономической эффективности управления персоналом;
- социальной эффективности управления персоналом.

Главным критерием эффективности затрат на подбор и адаптацию работников служит их закрепляемость в организации.

Эффективность развития персонала, в частности производственного обучения, можно рассчитывать с приемлемой точностью, если есть достоверная информация, например, о связи между затратами на обучение и производительностью труда или показателями качества продукции. Однако в большинстве случаев эффект от обучения проявляется спустя некоторое время. Поэтому целесообразно изучать эффективность развития персонала в динамике за несколько лет, сравнивая затраты с показателями производительности, рентабельности, прибыли и т. п.

Эффективность организационных нововведений проявляется в разных формах:

- лучшем использовании рабочего времени, квалификации работников и оборудования;
- снижении трудоемкости продукции, уменьшении численности работников и росте производительности труда;
- экономии заработной платы и материальных ресурсов;
- уменьшении себестоимости продукции;
- росте объемов производства продукции;
- экономии на условно-постоянных накладных затратах и капитальных затратах на расширение производства и т. п.

Наряду с показателями общей производительности предприятия, производительности труда и производительности человеческих ресурсов к интегральным показателям эффективности управления персоналом принадлежат:

- показатели выполнения планов по объему товарной и реализованной продукции, суммы доходов от реализации продукции; балансовой прибыли;
- рентабельность товарной и реализованной продукции;
- рентабельность затрат на персонал;
- экономия средств на условно-постоянных затратах;
- прирост объема производства товарной продукции;
- годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию управления персоналом;
- фактический срок окупаемости затрат.

Основными показателями социальной эффективности управления персоналом являются:

- динамика роста реальной заработной платы наемных работников;
- гарантии занятости на длительный период (отсутствие угрозы потерять работу);
- стабильность кадрового состава;

- состояние условий труда и культурно-бытового обслуживания на производстве;
- возможности обучения и профессионально-квалификационного продвижения;
- уровень социального страхования;
- социально-психологический климат в структурных подразделениях и на предприятии в целом.

Наиболее достоверную информацию об уровне удовлетворенности работников в организации, а следовательно и социальной эффективности управления персоналом, можно получить путем проведения целенаправленных социологических исследований.

Термины и понятия

Организационная эффективность управления персоналом
 Социальная эффективность управления персоналом
 Факторы эффективности управления персоналом
 Экономическая эффективность управления персоналом
 Эффект
 Эффективность
 Эффективность управления персоналом

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность и значение понятий:
 - эффект;
 - эффективность;
 - эффективность управления персоналом.
2. Раскройте сущность и взаимосвязи организационной, экономической и социальной эффективности управления персоналом.
3. Какие вам известны факторы эффективности управления персоналом?
4. Дайте перечень основных факторов формирования качества человеческого капитала.
5. Перечислите составляющие интегрированного фактора «качество менеджмента».
6. Приведите перечень основных затрат предприятия, связанных с управлением персоналом.
7. Раскройте основные методические подходы к определению эффективности профессионального отбора и адаптации работников.
8. Какой ущерб получит предприятие, уволив работников до окончания испытательного срока?
9. Раскройте основные методические подходы к определению эффективности профессионального развития работников.
10. Какие показатели прямо или косвенно характеризуют организационную эффективность управления персоналом?
11. Приведите перечень интегральных показателей экономической эффективности управления персоналом.
12. Какие показатели и критерии характеризуют социальную эффективность управления персоналом?

Задача

Исходная информация. На судоремонтном заводе «Вымпел» работают пять электросварщиков ручной, полуавтоматической и автоматической сварки, средний квалификационный разряд которых составляет 4,72, четыре газосварщика среднего разряда 4,65 и семь газорезчиков со средним разрядом 4,23. Все 16 рабочих указанных профессий трудятся индивидуально, каждый по своему наряду по сдельным расценкам. В силу неравномерности загрузки работой случаются продолжительные простои рабочих одной профессии, а также частые сверхурочные работы рабочих одинаковой или других профессий.

После тщательного анализа эффективности использования рабочего времени специалисты определили, что простои не по вине рабочих равняются в среднем 0,44 ч за смену на одного человека, что равноценно почти месячному фонду рабочего времени одного работника ($0,44 \cdot 16 \cdot 22 = 154,9$ ч). Одновременно сверхурочные работы за месяц доходили до 80 ч. Вследствие этого завод ежемесячно расходовал на доплаты за простои и сверхурочную работу приблизительно 2100 грн.

Для лучшей организации труда, эффективного использования рабочего времени и повышения производительности труда приняли решение:

- провести целевое обучение для освоения рабочими смежных профессий, чтобы каждый мог выполнять все виды сварочных и газорезательных работ;
- высвободить одного работника и перевести его в другой цех;
- создать бригаду электрогазосварщиков с оплатой по единому наряду;
- за овладение смежными профессиями повысить тарифные ставки на 20 %.

Задача. Рассчитать экономическую эффективность организационных мероприятий, если:

- средняя месячная зарплата одного рабочего до организационных изменений составляла 2987 грн;
- стоимость обучения одного рабочего равняется в среднем 632 грн;
- отчисления в социальные фонды — 36,8 %.

Ситуация

Исходная информация. В одном регионе размещены два мебельных предприятия А и Б. Производственные мощности обоих предприятий приблизительно одинаковы, в номенклатуре продукции имеются отличия, но не существенные.

Обращает на себя внимание большая разница в эффективности производства:

- мощности предприятия А загружены заказами на 83 %, а предприятия Б — только на 69 %;
- продукция предприятия А пользуется спросом в этом и в соседних регионах, предприятие Б имеет проблемы со сбытом;
- предприятие А имеет рентабельность на уровне 6—7%, предприятие Б — убыточное, находится на грани банкротства;
- персонал на предприятии А стабильный, увольнения в пределах естественного уровня, средняя зарплата соответствует средним региональным показателям; на предприятии Б ресурсов для обеспечения конкурентного уровня зарплаты не хватает, текучесть кадров достигает 15—18 %.

Причин разной эффективности этих двух предприятий может быть несколько, не исключено, что одна из них — на предприятии Б может быть некачественное, архаическое управление персоналом.

Задание. Тщательно обдумайте ситуацию и предложите схему анализа состояния (уровня, качества) управления персоналом на предприятии Б.

Литература для углубленного изучения

1. Колосова Р. П. Экономика персонала : учебник / [Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В.]. — М. : Инфра-М, 2009. — XXI, 896 с.
2. Методика определения экономической эффективности мероприятий НОТ. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : НИИ труда, 1990.
3. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : [учеб.-практ. пособие] / Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котов Л. Г. — М. : Пресс, 2011. — 752 с.
4. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2002. — 638 с.
5. Чирков В. Г. Эффектометрия. Популярные очерки / В. Г. Чирков. — К. : Феникс, 2005. — 240 с.

АУДИТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 26.1. Теоретические аспекты аудита управления персоналом.
- 26.2. Аудит эффективности управления персоналом.
- 26.3. Аудит качественных характеристик субъектов управления персоналом.
- 26.4. Аудит персонала предприятия.

Выводы.

Термины и понятия.

Вопросы для самоконтроля. Творческие задания.

Литература для углубленного изучения.

Эту главу вы изучаете, чтобы

знать:

- сущность и назначение аудита управления персоналом;
- основные задачи аудита управления персоналом;
- модель процесса «Аудит управления персоналом промышленного предприятия»;
- направления использования результатов аудита управления персоналом;
- технологию аудита:
 - эффективности управления персоналом;
 - качественных характеристик субъектов управления персоналом;
 - персонала предприятия;

уметь:

- составлять план проведения аудита управления персоналом на предприятии;
- избирать эффективные методы, способы, процедуры аудиторского исследования;
- определять нужные источники и носителей информации для проведения аудита;
- проводить деловые беседы и интервью с работниками предприятия;
- составлять аудиторское заключение;
- предлагать руководству предприятия и заказчику аудиторской проверки обоснованные рекомендации по устранению недостатков в управлении персоналом.

26.1. Теоретические аспекты аудита управления персоналом

Эффективное управление производственным предприятием невозможно без наличия обратной связи — точного знания состояния дел на управляемом объекте как в целом, так и в деталях. Речь идет, прежде всего, о выпол-

нении контрактов на поставку продукции заказчиком, финансовом положении предприятия, об эффективности производства, рациональности использования ресурсов, социальном развитии, удовлетворенности работников результатами труда и т. п.

Поскольку стратегическим ресурсом предприятия является персонал, то эффективность производственной деятельности предприятия прямо зависит от качества управления этим ресурсом. Поэтому обратная связь должна включать также информацию и об эффективности управления персоналом.

Состояние дел в управлении предприятием в целом и в частности в управлении персоналом изучают методами анализа, мониторинга, контроллинга, аудита, оценки и т. п. Поэтому в первую очередь определим сущность указанных категорий и взаимосвязи между ними.

Анализ является исследовательским приемом, предусматривающим изучение предмета, используя мысленное или реальное расчленение его на составляющие: характеристики, свойства, отношения. Любая из выделенных частей анализируется по отдельности в пределах единого целого.

Основными задачами анализа персонала являются изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений работниками в целом, а также по категориям и профессиям, определение показателей текучести кадров, выявление резервов более эффективного использования рабочей силы и т. п. Анализ в качестве метода является составляющей мониторинга, контроллинга, аудита и оценки.

Под **мониторингом** понимают комплекс научных, организационных, технических, технологических и других средств, используемых для систематического контроля (слежения) за состоянием и тенденциями развития природных, техногенных и общественных процессов. Мониторинг является средством налаживания обратной связи как объективной основы в принятии управленческих решений. Методологически мониторинг представляет собой проведение ряда однотипных замеров исследуемого объекта с дальнейшим анализом, оценкой, сравнением полученных результатов для выявления закономерностей, тенденций, влиятельных факторов и т. п. В управлении персоналом мониторинг может применяться для отслеживания динамики эффективности принятых решений, обоснованности затрат на выполнение функций управления персоналом.

Контроллинг — это инструмент планирования, учета, анализа состояния дел в организации; используется для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации; механизм непрерывной оценки всех направлений деятельности организации, ее подразделений, руководителей, персонала.

Как вытекает из приведенного определения, контроллинг по смыслу и направленности мало чем отличается от управления предприятием, от менеджмента. На Западе в некоторых организациях контроллинг как функция управления вытесняет менеджмент. В Украине пока что не наблюдается широкого применения контроллинга. Управление персоналом как функция, как системно организованный процесс решает все те задания, которые возложены на контроллинг, поэтому нет острой необходимости процесс управления персоналом подменять контроллингом.

Аудит выгодно отличается от контроллинга тем, что осуществляется независимым субъектом. Информация о состоянии управления персоналом, собранная и обработанная независимым аудитором, априори может быть полнее и точнее по сравнению с внутренними оценками и отчетами заинтересованных лиц.

Аудит управления персоналом как одна из наиболее важных функций управленческого аудита осуществляется, прежде всего, для комплексной оценки эффективности использования человеческого капитала предприятия как стратегического ресурса и главного конкурентного преимущества. Аудит является надежным средством определения эффективности управления персоналом, так как руководство и работники службы персонала не всегда уверены, что делают все своевременно и правильно в связи с возможными ошибками или несоответствующей корпоративной политикой.

Аудит как независимый внешний контроль за финансово-хозяйственной деятельностью юридических и физических лиц в экономически развитых странах Запада является неотъемлемым атрибутом и привычным делом рыночной экономики. В Украине этот вид диагностики бизнес-процессов пока еще не стал массовым, хотя потребность в нем ощущается.

Аудит управления персоналом как разновидность управленческого аудита в Украине лишь начинается, не хватает не только сертифицированных специалистов, учебной литературы, но и желания многих владельцев бизнеса проводить такие исследования.

Аудит управления персоналом — это процесс комплексной формализованной оценки эффективности использования человеческих ресурсов предприятия по заказу за соответствующую плату. Заказчиком аудиторской проверки может быть потенциальный покупатель предприятия, выставленного на продажу, или владелец бизнеса, заинтересованный в получении максимально полной и точной информации о состоянии управления персоналом на своем производственном объекте.

Аудит может быть внешним, если его выполняет независимая аудиторская фирма, и внутренним, когда его поручают провести специально созданному на предприятии отделу аудита. Внешний аудит может предоставить заказчику более точный аудиторский вывод, но это будет стоить недешево.

Объект аудита управления персоналом — сложный процесс привлечения, развития и использования работников предприятия.

Предмет аудита управления персоналом — эффективность использования человеческого капитала и ее влияние на эффективность производственной деятельности предприятия.

Главное назначение (цель) аудита управления персоналом заключается в том, чтобы получить по возможности более точную и полную информацию о реальном состоянии дел в этой сфере, с его достижениями, недостатками и просчетами, а далее на этой основе спроектировать комплекс организационных, технических и экономических мер для устранения выявленных недостатков и их причин, чтобы повысить эффективность деятельности предприятия.

Общая модель процесса «Аудит управления персоналом промышленного предприятия» представлена в табл. 26.1.

Таблица 26.1

**МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА
«АУДИТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Задачи аудита управления персоналом	Перечень вопросов, которые анализируются аудитором в границах задачи	Используемая аудитором информация
1. Общее ознакомление с предприятием	Год создания предприятия. Вид экономической деятельности. Номенклатура продукции. Основные показатели экономической деятельности. Численность промышленно-производственного персонала (среднесписочная)	Устав предприятия. Миссия. Стратегия развития. Организационная структура. Годовой план производства. Статистическая отчетность
2. Диагностика эффективности управления персоналом	Количественные показатели выполнения производственных планов. Качественные показатели производственной деятельности предприятия. Затраты на персонал. Затраты на выполнение основных функций управления персоналом. Затраты на содержание службы персонала	Отчеты о выполнении планов по: — производству товарной (чистой) продукции; — реализации продукции; — затратам производства (себестоимость); — доходу от реализации продукции; — прибыли. Качественные показатели эффективности производства: • производительность (производства, труда, персонала); • рентабельность производства; • потери от брака продукции
3. Оценка качественных характеристик субъектов управления персоналом	Образование. Этапы карьеры. Знания. Умения. Результаты деятельности	Документы об образовании и последипломном обучении. Трудовые книжки. Деловые беседы, интервью. Материалы периодических оценок, в том числе аттестаций и сертификаций. Личные дела работников
4. Аудит персонала	Численность и структура персонала. Движение персонала. Использование рабочего времени. Нормирование труда. Производительность труда. Использование фонда заработной платы	Плановые расчеты численности персонала по категориям и структурным подразделениям. Штатное расписание. Учетная документация по персоналу. Трудоемкость продукции (общая, по профессиям, подразделениям, уровням сложности). Ведомости выполнения норм по подразделениям и профессиям. Ведомости по выплате заработной платы. Информация о перемещении кадров. Материалы аттестации рабочих мест по условиям труда. Больничные листы. Акты о расследовании несчастных случаев на производстве. Опрос работников

26.1. Теоретические аспекты аудита управления персоналом

Ответственно и квалифицированно проведенный аудит управления персоналом предприятия предоставляет его руководству или внешнему заказчику ценную информацию об:

- общем уровне эффективности управления персоналом с конкретизацией достижений и недостатков;
- неудовлетворительном уровне эффективности выполнения отдельных функций управления персоналом;
- недостатках в планировании и организации труда службы персонала;
- недостатках в координации общего выполнения заданий по управлению персоналом службой персонала и линейными руководителями;
- компетентности руководителей и ведущих специалистов службы персонала;
- рациональности структуры службы персонала;
- эффективности затрат на содержание службы персонала;
- соответствии профессионально-квалификационной структуры рабочих структуре трудоемкости производственной программы;
- обоснованности внутриорганизационных перемещений работников и т. п.

По завершению аудиторской проверки состояния дел в управлении персоналом предприятия аудитор составляет аудиторское заключение и может подать заказчику свое видение направлений и способов устранения найденных недостатков, использования скрытых резервов, принять участие в разработке реалистической программы повышения эффективности управления персоналом.

Для заинтересованных работников предприятия аудитор может провести консультации и тренинги по актуальным вопросам управления персоналом.

26.2. Аудит эффективности управления персоналом

Управление персоналом является очень сложным явлением, управленческой функцией и процессом. Роль управления персоналом в организации многогранна и огромна по своему влиянию на эффективность производства. Поэтому диагностика качества управления персоналом — не только необходима, но и достаточно сложна.

Известны три разных подхода к диагностике эффективности управления персоналом.

При *первом подходе* персонал рассматривают как совокупного работника, эффективность деятельности которого характеризуется конечными результатами производства за определенный период. Такими показателями могут быть: объем реализованной продукции, прибыль, рентабельность, производительность, доход, себестоимость, качество продукции, спрос на нее на рынке и т. п.

Второй подход основывается на критериальных показателях результативности и качества живого труда. При таком подходе показателями эффективности управления персоналом служат: динамика производительности труда, удельный вес заработной платы в себестоимости продукции, уровень выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, затраты рабочего времени, качество труда, производственный травматизм и т. п.

Сторонники *третьего подхода* предлагают концепцию эффективности труда персонала в зависимости от форм и методов работы с ним. В качестве

критериальных показателей эффективности рекомендуют использовать структуру персонала, уровни квалификации, текучесть кадров, использование рабочего времени, затраты на одного работника, выполнение плана социального развития и др.¹

На наш взгляд, рассмотренные три подхода не противоречат, а дополняют друг друга, дают возможность получить более или менее детализированную информацию в зависимости от глубины аудиторского анализа. Глубина анализа, в свою очередь, зависит от потребностей и желаний заказчика аудиторского исследования.

Первое общее представление об эффективности деятельности предприятия можно получить из результатов анализа совокупности конечных показателей, характеризующих состояние выполнения контрактов на поставку продукции заказчиком, экономичность хозяйствования, конкурентоспособность и т. п.

И внешний, и внутренний аудит управления персоналом следует начинать с анализа конечных (интегральных) показателей эффективности деятельности предприятия, так как они непосредственно зависят от качества оперирования важнейшим ресурсом — персоналом.

Эффективное ведение бизнеса невозможно без четкого планирования производственной деятельности и всех вспомогательных процессов. Взвешенное, всесторонне обоснованное планирование способствует удовлетворению потребностей заказчиков, рациональному использованию производственных ресурсов, получению доходов, достаточных для развития производства, повышению заработной платы и инвестированию в развитие предприятия.

Об эффективности управления персоналом прежде всего свидетельствуют показатели выполнения предприятием установленных плановых заданий:

- по объему производства товарной (чистой, условно чистой) продукции;
- по объему реализации продукции заказчиком по контрактам поставок;
- по получению определенной суммы дохода от реализации продукции;
- по получению запланированной суммы прибыли.

Во время аудиторской проверки эффективности управления персоналом недостаточно констатации только состояния дел по выполнению плановых заданий по интегральным показателям. Не менее важным является исследование динамики качественных показателей эффективности производства, опосредованно характеризующих эффективность управления персоналом.

К важнейшим качественным показателям эффективности управления персоналом принадлежат:

- общая производительность организации (отношение совокупного дохода от реализации товаров и услуг к совокупным затратам на производство);
- производительность труда (отношение объема произведенной продукции к среднесписочной численности персонала);
- производительность персонала (отношение совокупного дохода предприятия к суммарным затратам на персонал за отчетный период);
- рентабельность товарной продукции (отношение фактически полученной балансовой прибыли к полной себестоимости товарной продукции);

¹ Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. — М. : Экзамен, 2002. — С. 110-111.

- рентабельность реализованной продукции (отношение прибыли, полученной от реализации продукции, к полной себестоимости реализованной продукции);
- рентабельность затрат на персонал (отношение фактически полученной балансовой прибыли к совокупным затратам на персонал за отчетный период¹).

Если на протяжении отчетного периода на предприятии были реализованы масштабные организационно-экономические мероприятия по совершенствованию управления персоналом, что способствовало уменьшению затрат на производство, сокращению затрат труда, экономии фонда заработной платы, такая информация должна быть учтена в итоговых материалах по аудиту эффективности управления персоналом.

В практике случается, что за привлекательными показателями общей эффективности управления персоналом прячутся недостатки в выполнении отдельных функций управления персоналом. Например, непрофессионально, второпях осуществляется наем на вакантные должности новых работников, что приводит к повышенной текучести кадров. Необоснованное планирование развития персонала может обернуться растрачиванием средств, неудовлетворительными результатами обучения работников. Провалы в компенсационной политике предприятия могут вызвать низкую мотивацию работников и ухудшение социально-психологического климата в трудовых коллективах, спад экономических показателей деятельности.

Поэтому аудиторскую диагностику эффективности управления персоналом целесообразно углубить таким образом: исследовать эффективность выполнения важнейших функций управления персоналом на предприятии в целом и в самых крупных производственных подразделениях (производствах, цехах), а также в удаленных структурах.

В случае выявления существенных просчетов в эффективности управления персоналом аудитор должен продолжить исследования, чтобы обнаружить реальные причины такого явления. На этом этапе крайне важно провести аудит качественных характеристик субъектов управления персоналом.

26.3. Аудит качественных характеристик субъектов управления персоналом

Эффективность управления персоналом на предприятии преимущественно зависит от качественных характеристик и активности субъектов управления персоналом. Такая зависимость служит достаточным аргументом для того, чтобы комплексная оценка субъектов управления персоналом была включена в план работы аудитора и проведена по возможности в полной мере.

Как показано в главе 3, основными субъектами управления персоналом на предприятии являются руководители линейного управления производством и работники службы персонала. Непосредственно рабочими руководят мастера производственных участков, в меньшей степени, но тем не менее причастны к управлению производственными подразделениями, — старшие мастера, начальники смен, руководители цехов и производств и их заместители.

¹ Необходимые формулы для расчета показателей эффективности управления персоналом приведены в Главе 25 «Эффективность управления персоналом».

Руководители подразделений службы персонала активно участвуют в разработке стратегии и политики управления персоналом, возглавляют работу по подготовке планов, графиков, внутренних нормативных документов и методических материалов, организуют процессы профессионального подбора кадров, адаптации, обучения, оценки, мотивирования работников и т. п.

На крупных промышленных предприятиях производственная структура очень разветвлена, служба персонала представлена несколькими мощными подразделениями. В связи с этим охватить аудиторской оценкой всех без исключения субъектов управления персоналом было бы достаточно сложно, долго и дорого. Из этих соображений объем аудиторской оценки можно ограничить, избрав для этого линейных руководителей лишь проблемных цехов и участков, а в службе персонала — только руководителей подразделений и их заместителей.

Для удобства анализа комплекс качественных характеристик субъектов управления персоналом целесообразно распределить на группы вопросов (блоки) (рис. 26.1):

- образование;
- карьерный путь;
- знания;
- умения;
- результаты деятельности.



Рис. 26.1. Структура качественных характеристик субъектов управления персоналом

Образование. Этот блок качественных характеристик субъектов управления персоналом должен включать такую информацию:

- полное название учебного заведения и год его окончания;
- уровень высшего образования: неполное, базовое, полное; отвечает уровень образования занимаемой должности или нет;
- специальность по диплому, наличие специализации; отвечает специальность занимаемой должности или нет;
- квалификация по диплому; отвечает занимаемой должности или нет;
- последипломное (неформальное) обучение.

Карьерный путь. В рамках этого блока для аудитора важной будет следующая информация:

- общий стаж работы;
- стаж работы по специальности;
- стаж работы на этом предприятии;
- стаж работы на занимаемой должности;
- причины увольнения с предыдущих мест работы.

Знания. Это очень широкий перечень того, что должен знать каждый субъект управления персоналом. Вопрос усложняется тем, что комплекс знаний как составляющей компетентности у разных субъектов управления персоналом может быть разным. Сравните, например, диапазон сложности выполняемых работ и ответственность мастера в инструментальном цехе машиностроительного завода и мастера на заводе по изготовлению напитков (минеральная вода, пиво, кока-кола и т. п.). В инструментальном цехе — широкая номенклатура изделий, много различных технологических процессов, жесткие требования к качеству продукции. На предприятиях, которые изготавливают напитки, подавляющее большинство технологических процессов механизированы и автоматизированы.

Также существенно отличается по содержанию и сложности труд руководителей разных отделов службы персонала, например: охраны труда и техники безопасности, кадров, организации труда и заработной платы.

Разнообразие служебных обязанностей, содержания труда, ответственности у субъектов управления персоналом требует необходимые для них знания детально устанавливать для каждой должности в отдельности или для всех в обобщенной форме.

Формат учебника ограничивает наши возможности, поэтому воспользуемся обобщенной формой определения перечня знаний субъектов управления персоналом, которые могут заинтересовать аудитора управления персоналом.

Субъекты управления персоналом (в первую очередь, руководители подразделений и их заместители, а также мастера участков основного производства) должны знать:

- стратегию и политику управления персоналом;
- свои должностные обязанности, права и ответственность;
- нормы и правила охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности;
- действующие нормативно-правовые документы;
- порядок и формы отчетности о выполненной работе;
- организацию и технологию производства;
- государственный язык;
- трудовое законодательство;
- современные информационные технологии;
- основы психологии управления.

Умения. Это важнейшая составляющая профессионализма и компетентности каждого работника, в частности и субъектов управления персоналом. Также, как и знания, необходимые субъектам управления персоналом умения изложим в сжатом формате.

Мастера производства, руководители подразделений службы персонала и их заместители должны уметь:

- выполнять все плановые задания, а также различные срочные поручения руководства;
- организовывать работу подчиненного трудового коллектива так, чтобы она была безопасной, продуктивной и привлекательной для работников;
- объективно и справедливо оценивать работников;
- активно участвовать в процессах воспитания и стимулирования работников;

— анализировать ситуации и оперативно принимать меры, как того требуют обстоятельства;

— организовать свою работу и жизнь таким образом, чтобы оставалось время на отдых, повышение квалификации и выполнение семейных обязанностей.

Результаты деятельности. Этот блок качественных характеристик субъектов управления персоналом позволяет обобщить оценки аудитором деловых и личностных качеств должностного лица, его умения организовать и направить персонал на выполнение текущих задач и достижение перспективных целей предприятия.

Результаты деятельности субъектов управления персоналом аудитор может оценивать по такой информации:

- успешность выполнения плановых заданий и разовых срочных поручений руководства, наличие фактов невыполнения заданий;
- инициативность и креативность (наличие предложений по улучшению деятельности предприятия, рационализаторских предложений и изобретений);
- исполнительская дисциплина;
- карьерное продвижение;
- результаты аттестации и сертификации;
- награды, отличия, поощрения и взыскания.

Составляя программу диагностики качественных характеристик основных субъектов управления персоналом, аудитор должен учитывать особенности предприятия, его проблемные участки, общий уровень управления, эффективность производства, показатели движения персонала и другие подобные стороны и факторы деятельности.

26.4. Аудит персонала предприятия

Аудит персонала — обязательная составляющая аудита управления персоналом; процесс аудиторской оценки человеческих ресурсов предприятия: численности и структуры, внутреннего движения, использования рабочего времени, а также связанных с персоналом трудовых показателей, условий труда, состояния охраны труда и техники безопасности.

Персонал современного крупного производственного предприятия является сложной совокупностью работников разных профессий, специальностей, должностей и квалификационных уровней. Важной особенностью персонала является то, что он редко когда бывает постоянным, его обычное состояние — подвижность в пространстве и во времени. Под влиянием демографических, социально-экономических и ряда субъективных факторов численность и структура персонала изменяются, что существенно усложняет аналитические действия аудитора. Поэтому анализ численности персонала и его структуры, как правило, требует выполнения нескольких последовательных процедур и операций, которые рассмотрим в логической цепочке.

Сравнение имеющейся на дату аудиторской проверки численности с запланированной. Результат такого сравнения может иметь три варианта:

— имеющаяся (фактическая) численность персонала полностью совпадает с запланированной. В таком случае можно переходить к анализу структуры персонала;

— имеющаяся численность персонала больше, чем плановая. Это может быть обусловлено разными причинами: ошибками в плановых расчетах, увеличением объемов производства, невыполнением запланированных организационно-технических мероприятий по уменьшению трудоемкости производственной программы. Аудитор, используя углубленный анализ, должен обнаружить реальные причины увеличения численности персонала и зафиксировать это в своем заключении;

— имеющаяся численность персонала меньше, чем плановая. Так же, как и в предыдущей ситуации, аудитор выясняет реальные причины отклонений. Если при меньшей численности работников планы производства и реализации продукции выполняются, выдерживаются стандарты качества, это свидетельствует о должных качественных характеристиках работников и о достаточном уровне управления персоналом. Разумеется, если отсутствуют грубые ошибки в плановых расчетах.

Относительный избыток или недостаток численности работников $\Delta\text{Ч}_p$ рассчитывается по формуле

$$\Delta\text{Ч}_p = \text{Ч}_\phi - \text{Ч}_{\text{пл}} \cdot \text{I}_{\text{пл}},$$

где Ч_ϕ — имеющаяся (фактическая) численность работников, чел.;

$\text{Ч}_{\text{пл}}$ — плановая численность работников, чел.;

$\text{I}_{\text{пл}}$ — индекс выполнения плана по производству продукции (товарной, реализованной, условно чистой).

Уровень выполнения плана по численности персонала $\text{ВП}_\text{ч}$ рассчитывается по формуле

$$\text{ВП}_\text{ч} = \frac{\text{Ч}_\phi}{\text{Ч}_{\text{пл}}} \cdot 100,$$

где Ч_ϕ — фактическая численность персонала, чел.;

$\text{Ч}_{\text{пл}}$ — плановая численность персонала, чел.

Для анализа динамики численности персонала $\text{Д}_\text{ч}$ используют формулу

$$\text{Д}_\text{ч} = \frac{\text{Ч}_\phi}{\text{Ч}_6} \cdot 100,$$

где Ч_ϕ — численность персонала в анализируемом периоде, чел.;

Ч_6 — численность персонала в базовом периоде, чел.

Общие изменения численности персонала должны отвечать темпам развития хозяйственной деятельности организации. Поэтому динамику численности персонала целесообразно сравнивать с темпами изменений показателей хозяйственной деятельности организации в фактических и сравнимых ценах.

Анализ состава и структуры персонала. Важным этапом аудита персонала является анализ его качественного состава. Для этого персонал группируют по разным признакам: по характеру выполняемых функций, профессиям, специальностям, квалификационным разрядам и категориям, полу, возрасту, образованию, стажу работы и т. п.

На основании анализа качественного состава работников определяют структуру персонала как удельный вес отдельных категорий в его общем количестве. Здесь важно обнаружить и оценить тенденции в изменении состава и структуры персонала в сопоставлении с предшествующими периодами, определить факторы, влияющие на такие изменения. Основное внимание следует обратить на тенденции в изменении профессионального и квалификационного состава работников.

Для оценки качественного состава персонала используются показатели структурных соотношений.

Коэффициент соотношения K_1 административно-управленческого персонала $Ч_a$ и рабочих $Ч_p$

$$K_1 = \frac{Ч_a}{Ч_p}.$$

Коэффициент соотношения K_2 основных $Ч_o$ и вспомогательных $Ч_b$ рабочих

$$K_2 = \frac{Ч_o}{Ч_b}.$$

Важной задачей аудита персонала является анализ квалификационного состава работников. Основными показателями соответствия квалификационного уровня рабочих сложности выполняемых работ являются средний квалификационный разряд рабочих и средний разряд сложности трудовых процессов. В идеале средние показатели квалификации рабочих и сложности работ должны совпадать или же несущественно отличаться друг от друга. Аналогичные сравнения должны быть сделаны в каждом производственном подразделении и относительно наиболее массовых профессий рабочих. Отставание уровня квалификации рабочих от уровня сложности работ служит неопровержимым свидетельством просчетов организации развития персонала на предприятии, возможно, и в искусственном торможении профессионально-квалификационного продвижения рабочих.

Незначительное превышение среднего разряда рабочих над уровнем сложности работ допускается как временное явление в отдельных технологических процессах, на некоторых производственных участках, для ограниченного круга профессий. В рамках анализа численности и структуры персонала целесообразно также выяснить некоторые дополнительные характеристики человеческого капитала предприятия, такие, как, например:

- демографическая структура;
- профессиональная структура;
- квалификационная структура;
- творческий потенциал (активность изобретателей и рационализаторов);
- мотивационный потенциал (отношение к работе, удовлетворенность работой и корпоративной культурой, социально-психологический климат);
- морально-этический потенциал (состояние трудовой дисциплины, отношение к имуществу предприятия, участие в движении за бережливое производство, сохранение коммерческой тайны);
- наличие и качество кадрового резерва.

Анализ движения (мобильности) персонала целесообразно начинать с определения степени укомплектованности C_y предприятия работниками, что рассчитывается по формуле

$$C_y = \frac{Ч_{\phi}}{Ч_{ш}} \cdot 100 ,$$

где $Ч_{\phi}$ — фактическая численность работников соответствующей профессии (специальности, должности, квалификации);

$Ч_{ш}$ — численность персонала соответствующей профессии (специальности, должности, квалификации), предусмотренная штатным расписанием.

Для анализа внутренней мобильности персонала используют показатели:

- оборота по приему;
- оборота по увольнению;
- общего оборота рабочей силы;
- замены кадров;
- текучести кадров;
- постоянства кадров;
- стабильности кадров;
- трудовой мобильности;
- использования внутренних источников подбора на вакантные рабочие места¹.

Использование годового фонда рабочего времени работниками. Эта часть анализа аудитор должен начинать сравнением плановых и фактических показателей суммарного фонда рабочего времени за минувший календарный год.

Увеличение фактически отработанного времени может быть следствием увеличения численности персонала и считается нормальным явлением.

По отдельности должны быть проанализированы потери рабочего времени на протяжении года по разным видам невыхода на работу. Нормированные законодательством плановые невыходы на работу (основной и дополнительные отпуска, выполнение государственных обязанностей) воспринимаются как явление объективное, и следовательно, не подлежат углубленному анализу.

Потери рабочего времени в связи с болезнью и травматизмом, невыходы на работу с разрешения администрации, прогулы, забастовки требуют тщательного анализа с выяснением реальных причин и оценки потерь.

Нормирование труда является одним из важнейших задач управления персоналом. Вся экономика труда, да и экономика предприятия в целом, начинается с установления норм (затрат рабочего времени, выработки, обслуживания, численности и т. п.). Аудит персонала нельзя считать полноценным, если не проведен тщательный анализ состояния нормирования, номенклатуры и качества норм труда.

Этот этап аудита должен начинаться с анализа общих вопросов:

- наличие службы нормирования труда;
- компетентность специалистов;

¹ Формулы для расчетов этих показателей приведены в параграфе 22.2 «Виды, факторы и показатели движения персонала».

— обеспеченность службы нормативно-справочными и инструктивными материалами;

— оснащенность рабочих мест нормировщиков;

— мотивирование работников службы нормирования труда.

Далее выясняются вопросы, связанные с:

- удельным весом работников, охваченных нормированием труда, в общей численности персонала;

- структурой норм труда: технически обоснованные, хронометражные, опытно-статистические;

- уровнем выполнения норм в разрезе производственных подразделений и профессий работников;

- анализом причин невыполнения и значительного перевыполнения норм (свыше 125 %).

Производительность труда — один из важнейших синтетических показателей эффективности производства и управления персоналом.

Аудитору следует проанализировать динамику плановых и фактических показателей производительности труда не менее чем за три предшествующих года по предприятию в целом и в крупных производственных подразделениях.

Невыполнение плановых заданий по производительности труда так же, как и отставание темпов роста производительности труда от темпов роста средней заработной платы, является весомым аргументом для углубления анализа и выявления реальных причин низкой производительности труда.

Использование фонда заработной платы. Аудитор оценивает уровень выполнения плановых показателей фонда оплаты труда в целом по предприятию и его подразделениям. При наличии перерасходов или существенного недоиспользования фонда оплаты труда проводится углубленный анализ с целью установления реальных причин отклонений фактических показателей от плановых.

Важно также дать ответ на следующие вопросы:

Соблюдаются ли нормы трудового законодательства, генеральных, отраслевых, территориальных соглашений, коллективного договора относительно уровней минимальной заработной платы, доплат и надбавок?

Имеют ли место случаи задолженности предприятия по зарплате работникам?

Своевременно ли работники получают заработанное в сроки, предусмотренные коллективным договором?

Достаточно ли обоснована дифференциация заработной платы у работников разных должностных уровней?

Условия труда, состояние охраны труда и техники безопасности. На этом этапе аудиторская проверка должна быть направлена на получение следующей информации:

- наличие службы охраны труда и техники безопасности;

- обеспеченность предприятия нормативно-технической документацией по охране труда;

- результаты аттестации рабочих мест по условиям труда;

- обеспеченность работников средствами защиты от неблагоприятных факторов условий труда;

- общие потери рабочего времени вследствие болезней и травматизма;

- наличие тяжелых и вредных условий труда.

В случае выявления грубых нарушений законодательства об охране труда аудитор должен установить их реальные причины и должностных лиц, по вине или безответственности которых это произошло.

Завершается аудиторская проверка составлением аудиторского заключения. Руководство предприятия должно быть ознакомлено с содержанием аудиторского заключения.

Выводы

Аудит управления персоналом как одна из наиболее важных функций (направлений) управленческого аудита осуществляется для комплексной оценки эффективности использования человеческого капитала предприятия как стратегического ресурса и главного конкурентного преимущества.

Заказчиком аудиторской проверки может быть потенциальный покупатель предприятия, выставленного на продажу, или владелец бизнеса, заинтересованный в получении максимально полной и точной информации о состоянии управления персоналом на своем производственном объекте.

Аудит управления персоналом целесообразно проводить в такой последовательности:

- общее ознакомление с предприятием, на котором проводится аудит;
- диагностика эффективности управления персоналом;
- оценка качественных характеристик субъектов управления персоналом;
- аудит персонала.

В ходе аудита используют разнообразные информационные источники: документы, планы, расчеты, отчеты, справки, опрос и т. п.

Главной целью аудита управления персоналом является установление реального состояния дел в этой сфере, выявление эффективных решений и результатов деятельности субъектов управления персоналом, а также поиск неиспользованных резервов эффективности управления человеческими ресурсами предприятия.

Критериями эффективности управления персоналом предприятия служит состояние выполнения планов производства и реализации продукции, доходов и прибыли, а также ряд показателей производительности и рентабельности.

Эффективность управления персоналом в значительной мере зависит от компетентности и активности субъектов этого процесса — руководителей линейного управления и специалистов службы персонала. Эта зависимость требует от аудитора оценки основных качественных характеристик субъектов управления персоналом: уровня образования, карьерного пути, знаний, умений, результатов деятельности.

На этапе аудита персонала тщательной диагностике подлежат:

- численность и структура персонала;
- движение (мобильность) работников;
- использование рабочего времени на предприятии;
- состояние нормирования труда;
- производительность труда;
- использование фонда заработной платы;

- условия труда;
- состояние охраны труда и техники безопасности.

После окончания аудиторской проверки аудитор составляет соответствующее заключение и знакомит с его содержанием заказчика и руководство предприятия.

Термины и понятия

Анализ
Аудит
Аудит качественных характеристик субъектов управления персоналом
Аудит персонала
Аудит управления персоналом
Аудит эффективности управления персоналом
Аудитор
Аудиторское заключение
Качественные характеристики субъектов управления персоналом
Контроллинг
Мониторинг

Задания к главе 26

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятий «анализ» и «мониторинг».
2. Раскройте сущность контроллинга и аудита.
3. Что собою представляет аудит как особый вид профессиональной деятельности?
4. Раскройте сущность и задачи аудита управления персоналом.
5. Охарактеризуйте модель процесса «Аудит управления персоналом промышленного предприятия».
6. Какую полезную для руководства предприятия информацию может предоставить аудитор после завершения проверки?
7. В какой последовательности целесообразно проводить аудит эффективности управления персоналом?
8. Какие показатели характеризуют эффективность управления персоналом?
9. Приведите перечень основных качественных характеристик субъектов управления персоналом.
10. Какие знания должны иметь субъекты управления персоналом?
11. Что должны уметь делать субъекты управления персоналом?
12. Какими методами аудитор может устанавливать результаты деятельности субъектов управления персоналом?
13. Приведите перечень основных вопросов, которые должен исследовать аудитор на этапе аудита персонала.
14. Какие характеристики работника должен проанализировать аудитор в рамках аудита персонала?
15. Обоснуйте необходимость анализа аудитором движения (мобильности) персонала.
16. Какие показатели характеризуют внутреннее движение персонала на предприятии?

17. Объясните связь между использованием рабочего времени, с одной стороны, и эффективностью управления персоналом — с другой.

18. Какая необходимость анализировать состояние нормирования труда на предприятии во время аудита персонала?

19. Объясните экономическое значение оптимального соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы.

20. Обоснуйте необходимость диагностики состояния охраны труда и техники безопасности на предприятии.

Творческое задание 1

Аудиторская фирма «Монитор» в соответствии с заключенным договором осуществляет аудит управления персоналом на предприятии «Авангард». Лично вам поручено сделать аудиторскую оценку качественных характеристик (компетентности) заместителя начальника отдела организации труда и заработной платы.

Задача 1. Составьте общую программу аудиторской проверки компетентности заместителя начальника отдела организации труда и заработной платы.

Задача 2. Составьте детальный план устного интервью с тем же работником из расчета на 60—90 минут общения.

Творческое задание 2

Во время аудиторской проверки обоснованности плановых показателей по численности и структуре рабочих-сдельщиков аудитор заподозрил, что экономист заложил в расчетную формулу заниженный коэффициент среднего уровня выполнения норм затрат рабочего времени, вместе с тем коэффициент перерасчета явочной численности в списочную оказался несколько завышенным.

Задача. Составьте план действий аудитора по уточнению указанных выше двух коэффициентов.

Литература для углубленного изучения

1. Аудит: Застосування міжнародних стандартів аудиту в аудиторській практиці України : навч. посібник / [ред. І. І. Пилипенко] / Аудиторська палата України. — К. : Статус, 2005. — 169 с.

2. Аудиторська діяльність в Україні. Нормативна база / [упоряд. О. М. Роїна]. — К. : КНТ, 2006. — 248 с.

3. Аудит у зарубіжних країнах : [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / О. А. Петрик, М. Т. Фенченко ; за заг. ред. О. А. Петрик. — К. : КНЕУ, 2005. — 168 с.

4. Даниленко О.А. Організаційно-економічні проблеми та методичні основи аудиту персоналу // Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 32. — Одеса : ОДЕУ, 2008. — С. 87—92.

5. Управленческий аудит: персонал / [Т. В. Никонова, С. А. Сухарев, Ю. Г. Одегов ; ред. Ю. Г. Одегов]. — М. : Экзамен, 2002. — 224 с.

6. Облік, аналіз і аудит персоналу : навч. посібник / Г. В. Назарова, С. В. Мішина, В. І. Отенко [та ін.]. — Х. : ХНЕУ, 2011. — 260 с.

7. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. — М. : Экзамен, 2002. — 448 с.

8. Утенкова К.О. Аудит : навч. посіб. — К. : Алерта, 2011. — 408 с.

Автоматизированное рабочее место специалиста по управлению персоналом — сложный комплекс технических, программных и информационно-методических средств, обеспечивающих автоматизацию функций пользователя в предметной области «управление персоналом», способствует оперативному удовлетворению информационных и вычислительных запросов и потребностей.

Адаптация новопринятого работника — взаимное приспособление работника и организации, вхождение работника в трудовую деятельность и коллектив, изменение его поведения в соответствии с действующими организационными правилами, нормами и регламентами.

Активное трудовое поведение — действия работника, который сознательно, добросовестно и творчески выполняет трудовые обязанности, не требует управленческого контроля над собой.

Анализ работы — совокупность мероприятий, направленных на выявление целей, задач и компонентов работы, а также условий ее эффективного выполнения. Анализ работы дает возможность выяснить ее содержание, процедуры, операции и методы выполнения; функции, обязанности и характеристики работника (знания, умения, навыки, способности и т. п.), особенности поведения, необходимые для эффективного выполнения заданий.

Аттестация работников — периодическая комплексная оценка руководителей, профессионалов и специалистов для определения их соответствия занимаемым должностям.

Аудит персонала — обязательная составляющая аудита управления персоналом; процесс аудиторской оценки человеческих ресурсов предприятия: численности и структуры, внутренних передвижений, использования рабочего времени, а также связанных с персоналом трудовых показателей, условий труда, состояния охраны труда и техники безопасности.

Аудит управления персоналом — одно из направлений управленческого аудита; процесс комплексной формализованной оценки эффективности использования человеческих ресурсов предприятия по заказу за соответствующую плату. Заказчиком аудиторской проверки может выступать потенциальный покупатель предприятия, выставленного на продажу, или собственник бизнеса, заинтересованный в получении максимально полной и точной информации о состоянии управления персоналом на его производственном объекте.

Баланс рабочего времени — специальная таблица для расчета полезного планового фонда рабочего времени одного среднесписочного работника на плановый период.

Бренд работодателя — характеристики, определяющие привлекательность и конкурентоспособность организации на рынке труда: корпоративная культура, отношение к персоналу, возможности профессионального развития и карьерного роста, привлекательность компенсационного пакета, соблюдение норм трудового законодательства, прозрачность политики оплаты труда, благоприятные условия труда, гарантии занятости и т. п.

Бюджет обучения — часть бюджета организации, отображающая соответствие поступлений и затрат на профессиональное обучение персонала. На размер бюджета обучения существенно влияют: потребности организации в профессиональном обучении персонала, ее финансовые возможности, отношение государства к развитию трудового потенциала общества.

Вид обучения — классификационная единица профессионального обучения, выделенная по целевым признакам. Виды различаются в зависимости от цели обучения.

Внешнее перемещение — движение работников за пределы предприятия: увольнение персонала, внешняя ротация, аутстаффинг, сезонное передвижение работников.

Внутреннее перемещение персонала — перемещение рабочей силы внутри предприятия; может быть межцеховым, межпрофессиональным или квалификационным. Внутреннее перемещение способствует улучшению структуры персонала, перегруппировке работников в соответствии с требованиями производства для удовлетворения профессиональных интересов работников, адаптации персонала к экономическим изменениям в организации.

Гибкий рабочий день — форма организации рабочего времени, когда работник в определенных пределах может самостоятельно определять время своей работы.

Годовой план обучения работников — информация о видах, формах, методах, сроках, содержании обучения, контингенте работников, которые будут учиться в плановом периоде. Неотъемлемой составляющей такого плана может быть обоснованный объем средств на развитие персонала на протяжении года.

Граничное значение стимула — такой уровень вознаграждения, который способен преодолеть равнодушие работника и вызвать желательную реакцию, в частности, соответствующее трудовое поведение, результаты труда и т. п.

Графология — наука о почерке и его взаимосвязи с личностно-индивидуальными характеристиками человека. Графологическая экспертиза дает возможность по почерку человека определить его интеллект, силу воли, уровень самооценки, эмоциональности, трудоспособности, надежности, агрессивности и т. п.

Движение персонала — перемещение работников в пределах или за пределы предприятия с изменением или без изменения рабочего места. Движение персонала сопровождается, как правило, преобразованием предприятия, структурного подразделения, рабочего места в границах структурного подразделения, профессии, специальности, должности, категории или квалификационного разряда работника.

Деловая карьера — разновидность трудовой карьеры, распространенной в бизнесе, предпринимательстве, коммерции, то есть в деятельности, приносящей доход, прибыль или другую пользу.

Дивиденды — денежные выплаты из прибыли акционерного общества, которая распределяется между акционерами в соответствии с количеством, видами акций и доли, которыми владеют.

Документ — носитель управленческой информации и средство управления. В организациях через документы передаются огромные массивы информации, на основании которой выносятся решения, происходят разнообразные процессы, процедуры и операции. Документы являются удобным средством длительного хранения и многократного использования управленческой информации, могут быть как в бумажной, так и в электронной форме.

Должностная инструкция — организационно-правовой документ, регламентирующий деятельность должностного лица.

Должность — служебное положение работника, связанное с выполнением определенных обязанностей в организации; первичная учетная единица штатного расписания.

Задание — конкретное поручение для выполнения определенного объема какой-либо работы в ограниченное время; заведомо определенный перечень работ, управленческих процедур, операций, действий, подлежащих обязательному выполнению в течение длительного времени.

Знание — совокупность сведений в определенной области, приобретенных в процессе обучения, исследования, практической деятельности.

Изучение документов — метод подбора кандидатов на вакантные должности, используемый для идентификации личности кандидата и сопоставления данных, поданных в документах, с информацией, содержащейся в резюме, анкете или автобиографии претендента.

Имидж — эмоционально окрашенный образ определенного объекта или субъекта, сложившийся в сознании определенной группы, организации или общественности.

Инициативное трудовое поведение — действия работника, который может, хочет и главное — делает для предприятия больше, чем требует должностной статус.

Интервью — метод оценки, во время которой кандидату задаются вопросы, по результатам чего определяют уровень развития соответствующих компетенций.

Интерес — форма проявления познавательной потребности личности, направленная на определенный предмет (благо).

Информатизация — процесс широкомасштабного применения информационных и коммуникационных технологий во всех сферах социально-экономической, политической и культурной жизни общества.

Кадровое обеспечение — одно из ключевых направлений создания условий для эффективной деятельности организации; охватывает мероприятия профессионального подбора, расстановки кадров, производственной и социальной адаптации, профессионального развития, обучения безопасным методам труда.

Карта компетенций — документ, содержащий информацию о знаниях, навыках, способностях, характеристиках человека, необходимых для эффективного выполнения определенных функций.

Карьера — успешное должностное продвижение человека в общественной, служебной, научной и других видах деятельности.

Карьерограмма — своеобразный договор о перспективах продвижения работника в организации, который заключается между ним и администрацией, содержит обязательства администрации в отношении горизонтального и вертикального продвижения работника и обязательства работника проходить профессиональное обучение с целью повышения компетентности, овладения навыками, необходимыми для эффективной работы на определенных должностях.

Квалификационная карта — документ, содержащий требования к образовательному, образовательно-квалификационному уровню, последипломному образованию и опыту работы, установленные должностными инструкциями и квалификационными характеристиками профессии.

Квалификация — уровень специальных знаний и умений работника, необходимых для успешного выполнения работ определенной степени сложности; степень подготовленности человека к определенному виду работы.

Классификатор профессий — документ, предназначенный для стандартизации названий категорий персонала, профессий и должностей.

Коллективный договор — внутренний нормативно-правовой документ организации, регулирующий производственные, трудовые и социально-экономические отношения собственника и наемного персонала, способствует согласованию интересов работников, собственника и уполномоченных ими органов.

Компенсационная политика — зафиксированные в документах (коллективном договоре, положениях об оплате труда, тарифных сетках, схемах должностных окладов и др.) принципиальные основы регулирования размеров трудовых доходов в зависимости от результатов индивидуальной и коллективной деятельности, уровня квалификации, сложности и условий труда, трудового стажа, степени влияния на общие показатели эффективности производства и т. п.

Компенсационный пакет — совокупность материальных и нематериальных выплат, вознаграждений, благ и услуг, которые работодатель предоставляет работнику за использование его рабочей силы в соответствии с нормами действующего законодательства, положений корпоративной политики, условий коллективного и трудового договора.

Компетентность — интегрированная способность человека эффективно работать в избранной сфере деятельности. Компетентность — это сборное понятие, охватывающее все имеющиеся у работника компетенции.

Компетенция — способность человека эффективно выполнять функциональные задания профессиональной деятельности.

Корпоративная культура — система ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения, традиций, ритуалов, сложившихся в организации за время ее существования и признаваемых большинством сотрудников.

Корпоративная социальная ответственность — система экономических, социальных, экологических мероприятий и процессов, которые реализуются на основе взаимодействия с заинтересованными сторонами и способствуют устойчивому развитию.

Корпоративный кодекс — свод общекорпоративных ценностей, норм и правил поведения работников.

Культура взаимоотношений с внешней средой — правила отношений организации с потребителями, конкурентами, поставщиками, государственными учреждениями.

Культура производства — уровень соответствия технологии и организации производства эргономическим, физиологическим, эстетическим, экономическим и социальным требованиям; отображает степень удовлетворенности работников процессом труда, его содержанием и характером.

Культура рабочего места — характеризуется чистотой, порядком, эстетическим оформлением.

Культура социально-трудовых отношений — основы взаимодействия между работодателем и работниками относительно найма, использования, развития рабочей силы, вознаграждения за труд, участия в управлении, социальной защиты.

Культура труда — единство культуры рабочего места и культуры трудового поведения работника.

Культура трудового поведения — совокупность дисциплины, ответственности, качества труда, этики, культуры общения.

Культура управления — многоаспектное понятие, охватывающее образовательно-культурный уровень и морально-этические качества руководителей, культуру ведения деловых встреч, совещаний, собраний, стили руководства, культуру устной и письменной коммуникации, информационную культуру.

Личное дело — совокупность документов, собранных в одну папку, которые содержат наиболее полные сведения о работнике и характеризуют его биографические, деловые, личные качества. Личное дело занимает основное место в системе персонального учета работников. На основании документов, сгруппированных в нем, проводится изучение, подбор и использование работников.

Маркетинг в управлении персоналом — деятельность по поиску, анализу и использованию маркетинговой информации, необходимой для принятия решений по управлению персоналом.

Метод обучения — совокупность способов и приемов формирования у человека знаний, умений и навыков.

Метод управления персоналом — совокупность способов, приемов и средств влияния на работников во время совместного труда с целью достижения лучших результатов коллективной деятельности.

Миссия организации — документ, в котором четко сформулирована цель ее существования, особая роль в обществе, убеждения и ценности, намерения относительно удовлетворения потребностей заказчиков и собственного персонала.

Мотив — осознанное внутреннее побуждение человека к деятельности, связанное с возможностью удовлетворения определенных потребностей.

Мотивация — характеристика психологического состояния человека, являющегося отражением потребностей, интересов, установок в конкретный период, определяет меру трудовой активности; процесс сознательного выбора личностью конкретного типа поведения в соответствии с поставленной целью, что побуждает к определенным действиям или бездействию.

Мотивирование — процесс комплексного внешнего воздействия на работников с целью формирования устойчивой мотивации к работе.

Наклонность — естественное, порой неосознанное влечение к чему-либо; интерес к какой-либо сфере деятельности; одаренность.

Научно-методическое сопровождение управления персоналом — деятельность научно-исследовательских учреждений, научных подразделений предприятий, временных творческих коллективов, консалтинговых организаций, направленная на решение сложных проблем в области управления персоналом.

Ненормированный рабочий день — особый режим труда, согласно которому работник на выполнение должностных обязанностей затрачивает, как правило, больше времени, чем при нормальной продолжительности рабочего дня.

Норма продолжительности рабочего времени — законодательно установленная максимальная продолжительность рабочего времени одного работника в неделю. Эта норма не может быть увеличена ни коллективными, ни трудовыми договорами.

Нормативное трудовое поведение — действия работника, которые отвечают установленным правилам, предвиденные, легко управляемые, как правило, гарантируют достижение запланированных результатов деятельности.

Образование — понятие многозначное, для работника образование является процессом и результатом усвоения систематизированных знаний, умений и навыков для овладения определенной профессией или специальностью. Образованием также называют отрасль национальной экономики, предоставляющей образовательные услуги. Это и определенный уровень приобретенных в процессе обучения знаний, умений и навыков: общее среднее образование, базовое образование, высшее образование, последипломное образование, бизнес-образование.

Объект в управлении персоналом — все работники организации как целостного образования, каждого структурного подразделения, каждый работник.

Ограниченный опцион — программа участия в акционерном капитале, по условиям которой руководитель имеет право бесплатно получить некоторый пакет акций, проработав на предприятии в течение определенного времени.

Описание работы — документ с информацией о выполняемой работе, уровне ответственности исполнителя и условиях труда.

Определение потребностей в обучении работников — установление несоответствия между профессиональными знаниями, умениями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для выполнения текущих и перспективных целей, и имеющимися знаниями, умениями и навыками.

Опцион — стандартный документ, удостоверяющий право приобрести (продать) ценные бумаги на определенных условиях в будущем, с фиксацией цены на время заключения такого опциона или на время приобретения по решению сторон контракта.

Опцион на выкуп акций — программа участия в акционерном капитале, по которой руководитель получает право выкупить по фиксированной цене акции предприятия спустя некоторое время.

Организационная адаптация — усвоение новым работником информации об организационной структуре, механизме управления, трудовом распорядке, месте подразделения в общей структуре организации, взаимоотношениях структурного подразделения с другими структурными звеньями и т. п.

Организационная структура службы персонала — совокупность взаимосвязанных функциональных подразделений, объединенных единой целью: максимально способст-

воватъ достижению корпоративныхъ целейъ организации и повышению качества трудовой жизни работниковъ.

Организационная эффективность управления персоналом — раскрывается в конкретных организационных изменениях на предприятии. Любые изменения в управлении, организации производства, организации труда планируются и осуществляются с конкретной целью и в расчете на то, что результаты будут положительными и длительными, с экономическим и социальным эффектами.

Организация — 1) действие, процесс, функция управления, целью которых является устройство, упорядочение, приведение в систему чего-либо, поддержание устойчивости системы через взаимодействие ее элементов; 2) строение, устройство, структура какой-либо системы, упорядоченность, совершенство системы; 3) социальный институт, объединение людей на основе общности целей, ценностей, интересов; 4) обобщенное название юридического лица в качестве основного, базового объекта менеджмента.

Организация рабочего места — совокупность мероприятий по его рациональному пространственному расположению и оснащению необходимыми средствами и предметами труда. Во время организации рабочих мест следует учитывать требования эргономики, охраны труда, производственной эстетики, рекомендации физиологии, психологии, гигиены труда.

Основная заработная плата — вознаграждение за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда и должностными обязанностями, вводится в форме тарифных ставок и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для руководителей, профессионалов, специалистов и технических служащих.

Оценка работников — процесс определения ценности, полезности для организации ее сотрудников.

Пассивно-приспособленческое поведение — присуще инертным работникам, без карьерных амбиций. Вреда организации такое поведение не приносит, но такие работники требуют постоянного контроля со стороны руководителей.

Первичная профессиональная подготовка — приобретение человеком первой профессии, осуществляется в профессионально-технических учебных заведениях, на предприятиях и в высших учебных заведениях.

Персонал — личный состав организации, включающий всех наемных работников, учеников, а также акционеров и собственников, которые занимают определенные должности в соответствии с трудовым договором и получают заработную плату.

Планирование деятельности — сложный комплекс экономических расчетов и обоснований, следствием которых должна быть полная информация о количественных и качественных показателях производства, сроках поставок заказчиком, необходимых ресурсах, их стоимости, финансовых источниках и т. п.

Планирование трудоемкости производственной программы — процесс определения совокупных затрат труда на выполнение производственной программы в плановом периоде с учетом изменений в объемах и структуре продукции и условиях производства.

Планирование численности персонала — процесс определения на плановый период количества работников разных категорий, необходимых для выполнения производственной программы и достижения стратегических целей организации.

Плановая численность персонала — устанавливается в функционирующих организациях на этапе составления годовых планов производства. В случае необходимости плановую численность работников разных категорий можно установить на любой другой период.

Повышение квалификации — обучение с целью расширения и углубления полученных работниками знаний, умений и навыков на уровне требований современного производства или сферы услуг.

Полиграф — прибор, измеряющий и регистрирующий физиологические изменения в организме человека (кровяного давления, пульса, частоты дыхания, потоотделения и др.) во время тестирования претендента на вакантную должность.

Политика занятости — закрепленные в документах принципы привлечения, отбора, адаптации работников, пополнения, увеличения или стабилизации количества персонала, оптимизации его структуры; гарантий постоянной занятости; режимов рабочего времени и т. п.

Политика развития персонала — совокупность принципов и действий по улучшению планирования и организации производственного обучения, повышения квалификации, переподготовки, последипломного образования, карьерного роста, аттестации и сертификации работников, совершенствования процессов управления знаниями.

Политика управления персоналом — система обоснованных принципиальных решений, на которых базируется текущая деятельность по управлению персоналом.

Положение о подразделении организации — организационно-правовой документ, регламентирующий деятельность конкретной структурной единицы в составе организации. Форма и структура этого документа не стандартизированы, поэтому в практике управления организациями могут использоваться положения, по структуре существенно отличающиеся друг от друга.

Положение об оплате труда — внутренний нормативный документ, содержащий основные положения о дифференциации заработной платы работников организации в зависимости от сложности и условий труда, уровня ответственности работников, их компетентности, инициативы, творческого отношения к выполняемым должностным обязанностям.

Потребность — ощущение недостатка чего-либо, необходимость в чем-либо, что является желательным для поддержания жизнедеятельности человека, развития личности, социальной группы.

Правила внутреннего трудового распорядка — нормативно-правовой документ, регулирующий трудовое поведение работников организации.

Правила и нормы поведения — задокументированные и традиционные рычаги влияния на отношение работников к своей организации, ее ценностям, трудовым обязанностям и друг к другу.

Предмет аудита управления персоналом — эффективность использования человеческого капитала и ее влияние на эффективность производственной деятельности предприятия.

Предмет учебной дисциплины «Управление персоналом» — закономерности, принципы и методы привлечения, развития и использования персонала для достижения целей организации.

Предпринимательское трудовое поведение — характеризуется направленностью работников на поиски возможностей использования ресурсов для увеличения эффективности производства, удовлетворения потребностей потребителей, приумножения прибыли и т. п.

Премия — дополнительная форма вознаграждения, выплачиваемая работнику при условии достижения предприятием или подразделением определенных результатов с учетом индивидуального вклада работника в коллективные достижения.

Претендент — кандидат на трудоустройство со знаниями, определенным уровнем квалификации, профессиональными и деловыми качествами, отвечающий основным требованиям предприятия.

Принципы управления персоналом — совокупность фундаментальных основ руководства людьми, последовательное соблюдение которых является обязательным условием достижения текущих и перспективных целей, обеспечения необходимой результативности совместного труда.

Проектная численность персонала — определяется во время проектирования нового предприятия или его значительной реорганизации. Для этого надо знать номенклатуру продукции, объемы ее выпуска, а главное — трудоемкость производственной программы в соответствии с проектными расчетами.

Производственный опыт — совокупность знаний, умений и навыков, приобретенных во время практической деятельности. Имеет большое значение для становления высококвалифицированного, компетентного специалиста. Наличие и характер произ-

водственного опыта оценивается во время профессионального отбора на должности руководителей, профессионалов и рабочих сложных профессий.

Профессиональная (производственная) адаптация — усвоение работником новых профессиональных обязанностей, ознакомление с рабочим местом, условиями труда, технологическим процессом, взаимодействиями между работниками в процессе труда.

Профессиональное обучение — целенаправленный процесс формирования у работников теоретических знаний, умений и навыков, необходимых сейчас или в будущем.

Профессионально-квалификационное продвижение рабочих — совокупность форм, методов и средств планомерного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному труду, от низких к высоким уровням профессионального мастерства с учетом их интересов и потребностей производства.

Профессиональный подбор — процесс обеспечения предприятия работниками необходимых качеств, отвечающих определенным требованиям, способных своевременно и качественно выполнять задания и достигать поставленных целей.

Профессия — род трудовой деятельности, занятий, требующих определенной подготовки, специальных знаний, практических навыков и опыта работы.

Профиль должности — описание квалификационных требований и компетенций, которыми обязано обладать должностное лицо.

Психофизиологическая адаптация — приспособление нового работника к психическим и физическим нагрузкам, монотонности работы, санитарно-гигиеническим условиям производственной среды, режимам труда и отдыха.

Рабочая инструкция — документ, регламентирующий порядок, методы труда, правила безопасности в случае выполнения рабочим потенциально опасных видов работ с взрывными, отравляющими, радиоактивными веществами и предметами.

Рабочее время — продолжительность обязательного пребывания работника на рабочем месте для выполнения должностных обязанностей.

Рабочее место — ограниченное пространство, специально подготовленное для эффективного выполнения работником (группой) определенных трудовых обязанностей; организационное средство включения работника в социально-экономическую систему организации.

Развитие персонала — системно организованный процесс непрерывного профессионального обучения и воспитания работников для подготовки их к выполнению более сложных производственных функций, профессионально-квалификационного продвижения, формирования резерва руководителей и улучшения социальной структуры персонала организации.

Регулирование трудовой деятельности персонала — системно организованный процесс обеспечения и поддержки высокоэффективного труда каждого отдельного работника и трудового коллектива в целом; важнейшая и постоянная задача управления персоналом в организации.

Регулярная плановая оценка работников — необходимая составляющая управления персоналом, осуществляется после завершения планового месяца, квартала, года. Используется главным образом для обоснованного начисления дополнительной заработной платы в соответствии с итоговыми результатами труда.

Режим труда и отдыха — регламентированное чередование периодов труда и перерывов на отдых на протяжении рабочей смены, суток, недели, года.

Резерв руководителей — группа работников, отобранных для выдвижения в перспективе на руководящие должности по результатам оценки профессиональных, деловых и личностных качеств.

Ротация кадров — планомерная смена работы по принципу «найти работнику нужное место». Во время ротации характер и содержание работ могут существенно меняться. Благодаря этому формируется работник с квалификацией широкого профиля.

Сбалансированная система показателей — модель механизма, обеспечивающего достижение организацией стратегических целей. Формируется из четырех взаимосвя-

занных составляющих: финансовая, клиентская, внутренних процессов, обучение и развитие персонала.

Сертификация — процедура, с помощью которой определенный в установленном порядке орган документально удостоверяет соответствие продукции, систем качества, систем управления качеством, систем экологического управления, персонала установленным законодательством требованиям.

Служба персонала — условное название подразделения или нескольких функциональных подразделений, которые совместно с линейными руководителями активно участвуют в процессе управления персоналом в организации. В малых и средних по числу работников организациях службу персонала может представлять один человек — менеджер по персоналу или инспектор по кадрам.

Социальная адаптация — включение нового работника в систему взаимоотношений в коллективе, приобщения к ценностям, традициям, правилам и нормам поведения, к стилю руководства.

Социальная ответственность работника — проявляется в активной жизненной позиции, развитии и использовании творческого потенциала, достижении наилучших результатов в труде, соблюдении норм социальной этики в отношениях с другими людьми, с природой, в сознательной передаче части доходов на общественные нужды, в благотворительной деятельности и т. п.

Социальная политика — система планов и практических мероприятий, направленных на укрепление социального партнерства, развитие социально-трудовых отношений, улучшение социально-психологического климата в коллективе, социальную защиту работников; развитие корпоративной культуры, улучшение жилищно-коммунальных и культурно-бытовых условий, медицинское страхование персонала.

Социальная эффективность управления персоналом — характеризуется показателями и критериями, отображающими разные аспекты привлекательности или непривлекательности работы в организации, удовлетворенности или неудовлетворенности результатами труда и коллективом. Одной из ведущих целей управления персоналом является постепенное и непрерывное повышение качества трудовой жизни работников.

Социальное развитие — сложный социальный процесс, вследствие которого происходит переход социальной системы с одного качественно определенного состояния в другое, что характеризуется широким разнообразием свойств и возможностей.

Социальный отчет — корпоративный документ с описанием нефинансовых (социальных, экологических, трудовых, этических и др.) показателей деятельности организации за определенный период. В этом отчете должны быть отображены реальные факты и результаты деятельности предприятия: продукция и услуги; характеристика условий труда и занятости; показатели создания рабочих мест, инвестиций в развитие территории и общины и т. п.

Специальность — вид занятий в рамках одной профессии. Так же, как и профессия, каждая специальность связана с приобретением конкретных знаний, умений и навыков, а также производственного опыта. Например, в профессии экономиста различают специальности: экономист по труду, экономист-статистик, экономист по налогам и сборам и т. п.

Спецификация работы — документ, который содержит информацию о необходимых для выполнения работы личностных качествах, чертах характера, навыках и образовании.

Способность — возможность работника эффективно выполнять определенные трудовые обязанности. В отличие от наклонностей, имеющих естественное происхождение, способность — свойство нажитое, которое формируется и развивается в процессе обучения и практической деятельности.

Справочник квалификационных характеристик профессий работников — систематизированный по видам экономической деятельности сборник описаний профессий, включенных в Классификатор профессий.

Среднесписочная численность персонала — среднее число людей в списках организации с учетом увольнения и прибытия работников; рассчитывается после завершения планового периода, как правило, года; используется в расчетах производительности труда, средних размеров начисленной заработной платы и т. п.

Стимул — внешний относительно человека фактор, который имеет целевую направленность и побуждает работника к действию.

Стимулирование — целенаправленное влияние на мотивацию человека с помощью внешних стимулов для побуждения его к конкретным действиям.

Стратегический план развития персонала — плановые ориентиры на перспективу от 5 до 10 лет относительно вероятных изменений в численности персонала, его профессионально-квалификационной структуре, объемах инвестиций в человеческий капитал и т. п.

Стратегия организации — долгосрочный план достижения корпоративных целей как средство выживания и развития в конкурентной среде.

Стратегия управления персоналом — стратегический, рассчитанный на долгосрочную перспективу план перманентного развития человеческого капитала как основного конкурентного преимущества организации.

Структура персонала — количественное соотношение разных групп работников, объединенных по разным важным признакам (пол, возраст, выполняемые функции, профессия, квалификация, образование, стаж работы и т. п.).

Структурное подразделение организации — специально созданный орган управления, производства или обслуживания с четко прописанными заданиями, функциями, правами и ответственностью за конкретный участок работы.

Субъект в управлении персоналом — понятие сборное, охватывает руководителей всех уровней управления, всех подразделений организации, а также работников службы персонала.

Текущее состояние персонала — движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работой или организацией. Текущее состояние существенно снижает эффективность организации.

Текущая оценка работников — получение оперативной достоверной информации о качестве выполнения должностных (трудовых, служебных) обязанностей работниками в реальном времени, то есть каждый день.

Тест — стандартизированный, ограниченный по времени метод исследования, предназначенный для выяснения определенных качественных характеристик личности с помощью вопросов, задач, ситуаций и т. п.

Технические средства управления персоналом — совокупность машин, оснащения и приборов, применяемых в процессе управленческой работы для ее автоматизации и механизации: простые устройства и орудия труда, организационная техника, персональные компьютеры (ноутбуки), сканеры.

Трудовая карьера — индивидуальная последовательность изменений в работе человека, обусловленная сменой его положения на вертикальной шкале сложности работы или социальной лестнице рабочих мест, должностей.

Трудовая книжка — основной документ, содержащий исчерпывающую информацию о трудовой деятельности работника.

Трудовая мобильность — активный элемент механизма функционирования рынка труда. В отношении отдельного человека трудовая мобильность — это способность, готовность и действия работника по изменению своего положения на рынке труда. В отношении совокупной рабочей силы общества под трудовой мобильностью понимают процессы передвижения рабочей силы в территориально-отраслевой и профессионально-квалификационной плоскости.

Трудовое поведение — совокупность сознательных действий и поступков работника в организации, которые определяют направленность и интенсивность реализации его потенциала в соответствии с потребностями, целями, намерениями и интересами. Тру-

довое поведение отображает внутреннее отношение работника к условиям и результатам своей деятельности.

Трудовой договор — соглашение между наемным работником и собственником организации или уполномоченным органом, или физическим лицом. Работник обязуется выполнять определенную работу, придерживаться внутреннего трудового распорядка, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать необходимые условия труда, предусмотренные законодательством, коллективным договором и соглашением сторон.

Умение — способность надлежащим образом выполнять определенные операции (процедуры, процессы), приобретенная в процессе обучения и тренировок.

Управление охраной труда — процесс подготовки, принятия и реализации решений в сфере организационных, технических, санитарно-гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий, направленных на сохранение здоровья работников, уменьшение влияния на организм человека неблагоприятных и вредных факторов.

Управление персоналом — одна из основных функций управления организацией; системно организованный процесс привлечения, развития и использования работников для достижения целей организации.

Управление трудовой карьерой работников — система социально-экономических и организационных мероприятий и инструментов, обеспечивающих планирование, организацию, мотивацию и контроль профессионально-квалификационного продвижения работника с учетом его потребностей, интересов, наклонностей, способностей и профессиональной подготовки, а также целей и потребностей предприятия.

Условия труда на производстве — совокупность факторов производственной среды, влияющих на здоровье, работоспособность человека, его отношение к труду, экономические и социальные результаты производства.

Устав организации — свод основных положений, которые определяют задачи, структуру, функции и порядок деятельности организации.

Учетная (списочная) численность персонала — общее число работников, которые находятся на учете в списках службы персонала организации. Учетная численность является фактической (на конкретную дату) и плановой (на плановый период).

Фактическая (имеющаяся) численность персонала — устанавливается на конкретную дату, включает всех работников и учеников, которые находятся в списках организации.

Фантомные акции и фантомный опцион — программа участия в акционерном капитале, согласно которой работник после завершения заведомо определенного срока получает не акции, а денежную сумму, эквивалентную разнице между будущей и настоящей стоимостью акций.

Физиогномика — учение о проявлениях на лице черт характера и психического состояния человека. В соответствии с этой наукой на лице человека отображаются жизненный опыт, переживания, последствия общения с другими людьми и т. п.

Финансовое обеспечение управления персоналом — совокупность средств, которые направляются на финансирование деятельности субъектов управления персоналом; включает затраты на содержание субъектов управления персоналом (линейных руководителей, работников службы персонала) и на выполнение функций управления персоналом.

Форма профессионального обучения — порядок, способ организации учебного процесса работников.

Формальное трудовое поведение — действия работника, регламентированные различными нормативными документами, стандартами, правилами и т. п.

Функция управления организацией — совокупность взаимосвязанных заданий и действий субъекта управления, направленных на достижение определенных целей организации.

Цель деятельности — заранее определенный желаемый результат, описанный множеством количественных и качественных характеристик.

Ценности организации — составляющие корпоративной культуры: обычаи, традиции, герои, церемониал, ритуал, миф, легенда, история, девиз и т. п.

Экологическая культура — осуществление производственной деятельности предприятия на основании экологической этики.

Эффективность управления персоналом — характеристика качества, полезности процесса управления человеческими ресурсами на предприятии; способность обеспечивать тройной эффект в виде экономической выгоды для предприятия, совершенствования организации производства и труда, социальной выгоды для работников.

Явочная численность персонала — общее количество работников, присутствующих на работе. В таком понимании явочная численность совпадает с численностью, имеющейся на конкретную дату. На плановый период определяют плановую явочную численность рабочих.

Предметный указатель

- Автоматизированное рабочее место специалиста по управлению персоналом 223
- Адаптация новопринятого работника 321
- Административные методы управления персоналом 429
- Активное трудовое поведение 475
- Анализ работы 282
- Аттестация работников 342
- Аудит качественных характеристик субъектов управления персоналом 634
- Аудит персонала 637
- Аудит управления персоналом 630
- Аудит эффективности управления персоналом 632
- Баланс рабочего времени 253
- Бренд работодателя 240
- Введение работника в должность 319
- Виды профессионального обучения работников 366
- Генеральное соглашение 159
- Гибкие режимы труда 497
- Гибкий рабочий день 498
- Движение персонала 521
- Документ 180
- Должностная инструкция 434
- Должность 64
- Задание 83
- Затраты на выполнение функций управления персоналом 174
- Затраты на содержание субъектов управления персоналом 174
- Знание 66
- Имидж организации 240
- Инициативное трудовое поведение 474
- Интегрированные цели управления персоналом 51
- Интерес 441
- Информатизация 199
- Информационная инфраструктура 201
- Кадровый резерв 396
- Карта компетенций 302
- Карьера 405
- Карьерограмма 411
- Качественные характеристики субъектов управления персоналом 635
- Квалификационная карта 301
- Квалификация 65
- Классификатор профессий 67, 160
- Коллективный договор 183
- Компенсационная политика 111, 448
- Компенсационный пакет 448
- Компетентность 65
- Компетенция 65
- Корпоративная культура 128
- Корпоративная символика 143
- Корпоративная социальная ответственность 581
- Корпоративный кодекс 139, 184
- Личная карточка работника 190
- Личное дело 193
- Маркетинг в управлении персоналом 252
- Метод обучения 378
- Метод управления персоналом 427
- Методы и процедуры оценки кандидатов на вакантные должности 311
- Методы маркетинговых исследований 237
- Методы оценки кандидатов в резерв руководителей 401

- Методы регулирования трудового поведения 479
- Миссия организации 28
- Мотив 443
- Мотивация 440
- Мотивирование 445
- Наклонность 66
- Нематериальная мотивация работников 461
- Ненормированный рабочий день 502
- Номенклатура дел отдела кадров 194
- Норма продолжительности рабочего времени 486
- Нормативное трудовое поведение 475
- Образование 64
- Обучение кадрового резерва 402
- Объект в управлении персоналом 54
- Оперативное регулирование производственных и трудовых процессов 423
- Описание работы 290
- Организационная адаптация 322
- Организационная эффективность управления персоналом 616
- Организационные методы управления персоналом 428
- Организация 24
- Отраслевое соглашение 160
- Оценка работников 331
- Первичная профессиональная подготовка 363, 367
- Переподготовка персонала 370
- Персонал 61
- Планирование заработной платы 266
- Планирование затрат на защиту здоровья работников 272
- Планирование затрат на персонал 265
- Планирование производительности труда 258
- Планирование социального развития организации 262
- Планирование трудоемкости производственной программы 246
- Планирование численности персонала 250
- Повышение квалификации 371
- Политика занятости 111
- Политика развития персонала 111
- Политика управления персоналом 108
- Положение о подразделении организации 184, 432
- Потребность 440
- Правила внутреннего трудового распорядка 183
- Предмет учебной дисциплины «Управление персоналом» 19
- Предпринимательское трудовое поведение 476
- Принципы управления персоналом 52
- Производственный опыт 64
- Профессиональная адаптация 323
- Профессионально-квалификационное продвижение рабочих 535
- Профессионально-техническое обучение 367
- Профессиональный подбор 212, 299
- Профессия 64
- Профиль должности 302
- Психофизиологическая адаптация 323
- Рабочее время 486
- Рабочее место 64
- Развитие персонала 361
- Регламентирование деятельности работников 434
- Регулирование деятельности подразделений предприятий 432
- Регулирование трудового поведения работников 478
- Регулирование трудовой деятельности персонала 417
- Регулярная плановая оценка работников 338
- Режим труда и отдыха 492
- Ротация кадров 523
- Сбалансированная система показателей 32

Сертификация работников 345	Трудовое поведение 471
Системно-техническая платформа 201	Трудовой договор 317
Ситуационная оценка работников 353	Трудоемкость 246
Служба персонала 76	Трудоемкость нормированная 248
Соглашение на территориальном уровне 160	Трудоемкость плановая 248
Социальная адаптация 323	Трудоемкость фактическая 248
Социальная ответственность субъектов управления персоналом 585	Умение 66
Социальная отчетность организаций 592	Управление охраной труда 560
Социальная политика 111	Управление персоналом 45
Социальная эффективность управления персоналом 622	Управление процессом оптимизации численности и структуры персонала 70
Социальное развитие 263	Управление профессионально-квалификационным продвижением рабочих 533
Социально-психологические методы управления персоналом 431	Управление текучестью персонала 543
Социальный пакет 451	Управление трудовой карьерой работников 409
Специальность 64	Условия труда на производстве 553
Списочная численность работников 63	Устав организации 182
Способность 66	Факторы трудового поведения 476
Справочник квалификационных характеристик профессий работников 165	Формальное трудовое поведение 474
Стимул 443	Формы профессионального обучения персонала 373
Стимулирование 443	Функционально-прикладная программная платформа 201, 204
Стратегическая карта 33	Функция управления организацией 52, 82
Стратегия организации 32	Штатное расписание 188
Стратегия управления персоналом 101	Экономическая эффективность управления персоналом 620
Структура персонала 66	Экономические методы управления персоналом 430
Субъект в управлении персоналом 54	Электронное досье работника 217
Субъекты регулирования трудового поведения 479	Эффективность профессионального отбора и адаптации работников 609
Текучесть персонала 523	Эффективность профессионального развития сотрудников 611
Текущая оценка работников 336	Эффективность управления персоналом 601, 603
Технология 417	Явочная численность рабочих 252
Трудовая карьера 406	
Трудовая книжка 190	
Трудовая мобильность 519	

Именной указатель

- Александрова Н. А. 26
Алексеев А. 130
Армстронг М. 530, 543
Барнард Ч. 129
Батя Т. 580
Белановский С. 130
Белобров Ю. Н. 69
Блекбен Р. 539
Бурке М. 134
Веснин В. Р. 105, 106, 108, 428, 429, 526
Вилкинс А. 130
Ворнер У. 129
Вотермен Р. 147, 149
Вотермен Р. мл. 129
Гастев А. 128
Головатий М. Ф. 110
Горбачев М. С. 80
Горелик С. 29, 30
Грошев В. 130
Далтон М. 129
Дафт Р. 27, 30
Деманг У. 129
Дил Т. 129
Дмитренко Г. 130
Егоршин А. П. 428
Каплан Р. 30, 32, 332
Квин-Рорбах 147
Келли Дж. 289
Кеннеди А. 129
Кибанов А. Я. 428
Котлер Ф. 589
Кредисов А. И. 422
Кубко В. П. 140
Лафта Дж. К. 25
Ленин В. И. 79, 80
Лоурис М. 130
Лукашевич Н. П. 406, 407
Маккей Х. 312
Максименко А. 130
Максименко Т. 130
Манн Р. 539
Мартыненко В. П. 30
Мартин Дж. 130
Маслов Е. В. 408
Мейо Э. 128, 129
Михайлова Е. В. 539
Монастырский Г. Л. 25
Морган Дж. 130
Нортон Д. 30, 32, 332
Облой К. 30
Оборская С. 130
Ольшанский В. 130
Оучи У. 129
Панков В. А. 409, 410
Парсонс Т. 129, 130, 147
Питерс Т. 129, 147, 149
Портер М. 106
Пригожин А. 130
Саймон Г. 129
Сате В. 147, 148
Скударь Г. М. 69
Смирсич Л. 130
Соломанидина Т. 130
Спивак В. 130
Тейлор Б. 80
Тейлор Д. 80
Тейлор Ф. 47, 77, 78, 79
Трайс Х. 128, 129
Файоль А. 128
Ферлинг К. 461
Форд Г. 80
Хайет Г. 128, 136
Хей Э. 294
Черных Е. 151, 152
Шарапова Е. 130
Шегда А. 25
Шейн Э. 130, 135, 136
Шекшня С. В. 90, 378
Шершнева З. Е. 30, 130
Щербанский Д. 130
Щёкин Г. В. 427

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, КОТОРЫМИ ДОЛЖНЫ ВЛАДЕТЬ ВЫПУСКНИКИ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКА ТРУДА»**

Компетенции	Способности специалиста выполнять функциональные задачи профессиональной деятельности	
	Образовательно-квалификационный уровень	
	бакалавр	магистр
1. Аналитические	1.1. Анализировать численность и структуру персонала 1.2. Выявлять потребности персонала в обучении 1.3. Анализировать условия труда 1.4. Анализировать трудовые процессы и затраты рабочего времени 1.5. Анализировать уровень выполнения норм труда 1.6. Анализировать использование фонда оплаты труда	1.1. Анализировать работы для определения требований к работникам 1.2. Анализировать качество трудовых нормативов 1.3. Анализировать эффективность применяемых форм и систем оплаты труда 1.4. Анализировать эффективность неденежных форм поощрения трудовой активности 1.5. Анализировать эффективность использования средств на развитие персонала 1.6. Вести мониторинг социального развития организации 1.7. Анализировать внутренний и внешний рынок труда 1.8. Вести мониторинг жизненного уровня населения 1.9. Анализировать демографическую ситуацию в регионе 1.10. Анализировать миграционные процессы 1.11. Анализировать занятость населения
2. Планово-проектные	2.1. Определять трудоемкость производственной программы 2.2. Составлять плановый баланс рабочего времени 2.3. Планировать численность персонала 2.4. Планировать производительность труда 2.5. Рассчитывать нормы труда 2.6. Планировать фонд оплаты труда на предприятии 2.7. Планировать затраты на персонал 2.8. Выполнять экономические расчеты в области экономики труда по устойчивым алгоритмам	2.1. Формировать стратегию управления персоналом 2.2. Формировать политику управления персоналом 2.3. Прогнозировать численность и структуру персонала 2.4. Формировать внутреннюю нормативно-правовую базу управления персоналом 2.5. Проектировать эффективные системы стимулирования труда на предприятии 2.6. Формировать требования к работникам для осуществления профотбора 2.7. Планировать развитие персонала 2.8. Планировать мероприятия по гуманизации труда 2.9. Планировать мероприятия по повышению уровня организации труда 2.10. Разрабатывать рациональные режимы труда и отдыха 2.11. Формировать эффективную социальную политику в организации 2.12. Прогнозировать социальное развитие предприятия 2.13. Вносить предложения по развитию корпоративной культуры
3. Организационные	3.1. Организовывать профессиональный подбор работников на вакантные рабочие места 3.2. Организовывать найм, перемещение и увольнение работников 3.3. Организовывать профессиональную ориентацию школьной молодежи 3.4. Организовывать обучение персонала	3.1. Организовывать производственную и социальную адаптацию новоприятых работников 3.2. Организовывать обучение персонала 3.3. Координировать деятельность структурных подразделений по созданию и совершенствованию рабочих мест 3.4. Координировать деятельность структурных подразделений по аттестации рабочих мест 3.5. Разрабатывать регламенты централизованного обслуживания рабочих мест 3.6. Координировать деятельность структурных подразделений по формированию и обучению кадрового резерва

Компетенции	Способности специалиста выполнять функциональные задачи профессиональной деятельности	
	Образовательно-квалификационный уровень	
	бакалавр	магистр
3. Организационные	3.5. Вести кадровую документацию	3.7. Организовывать тарификацию работ и устанавливать тарифные разряды рабочим 3.8. Организовывать текущую оценку, аттестацию и сертификацию работников 3.9. Организовывать проведение социологических исследований на предприятии 3.10. Организовывать профессиональное обучение безработных 3.11. Организовывать трудоустройство безработных 3.12. Организовывать оплачиваемые общественные работы 3.13. Организовывать назначение пособий по безработице
4. Контрольные	4.1. Контролировать соблюдение штатной дисциплины в организации 4.2. Контролировать использование работниками рабочего времени 4.3. Контролировать использование средств фонда оплаты труда 4.4. Контролировать соблюдение работниками правил безопасности труда и санитарно-гигиенических требований 4.5. Контролировать соблюдение структурными подразделениями графиков предоставления отпусков	4.1. Контролировать выполнение коллективного договора в организации 4.2. Контролировать соблюдение трудового законодательства в организации 4.3. Контролировать выполнение планов развития персонала 4.4. Контролировать использование средств фонда общегосударственного социального страхования на случай безработицы 4.5. Контролировать выполнение плановых заданий по социальному развитию организации
5. Учетно-статистические	5.1. Вести учет движения персонала 5.2. Вести учет производительности труда 5.3. Вести учет трудоемкости продукции 5.4. Вести учет действующих трудовых нормативов и норм 5.5. Вести учет отработанного рабочего времени 5.6. Вести учет использованных и неиспользованных отпусков 5.7. Вести учет обучения персонала 5.8. Вести учет проведения мероприятий по совершенствованию организации труда 5.9. Составлять статистические отчеты по труду	
6. Научно-исследовательские		6.1. Выполнять научные исследования в области социально-трудовых отношений под методическим руководством опытного научного работника
7. Учебно-методические		7.1. Готовить методическое обеспечение преподавания экономических дисциплин в учебных заведениях 7.2. Готовить методическое обеспечение обучения персонала на предприятиях 7.3. Исполнять обязанности ассистента по преподаванию экономических дисциплин в высших учебных заведениях III-IV уровней аккредитации 7.4. Преподавать экономические дисциплины в средней общеобразовательной школе, профессионально-технических училищах и вузах I-II уровней аккредитации

**СОЦИАЛЬНО-КОММУНИКАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ БАКАЛАВРОВ И МАГИСТРОВ
ВСЕХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ**

Компетенции	Способности специалиста эффективно взаимодействовать в социальной среде
1. Социально-психологические	1.1. Оказывать содействие поддержанию в трудовом коллективе благоприятного социально-психологического климата 1.2. Предупреждать возникновение конфликтов в трудовом коллективе 1.3. Применять эффективные средства разрешения конфликтов в трудовом коллективе 1.4. Изучать потребности, интересы, ценности и настроения работников 1.5. Проводить социологические исследования
2. Коммуникативные	2.1. Свободно владеть государственным и одним из иностранных языков 2.2. Соблюдать правила этики делового общения 2.3. Использовать в профессиональной деятельности современные информационные технологии 2.4. Готовить публичные выступления, вести дискуссии 2.5. Организовывать проведение деловых встреч, совещаний, собраний, конференций 2.6. Проводить презентации собственных проектов, планов, предложений 2.7. Переводить иностранные тексты из источников профессионального направления 2.8. Вести деловую переписку 2.9. Находить нужную для работы информацию

**ЛИЧНОСТНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ БАКАЛАВРОВ И МАГИСТРОВ
ВСЕХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ**

Компетенции	Способности специалистов использовать и развивать свой потенциал в процессе профессиональной деятельности
1. Личностные	1.1. Планировать и прогнозировать свою деятельность 1.2. Анализировать ситуацию 1.3. Подготавливать и принимать решения 1.4. Организовывать коллективную деятельность 1.5. Делегировать полномочия
2. Поведенческие	2.1. Быть преданным своей организации, проявлять инициативу 2.2. В работе проявлять изобретательность, предприимчивость, готовность к риску 2.3. Уметь работать в команде, быть дисциплинированным, организованным, пунктуальным 2.4. Быть требовательным к себе и к подчиненным 2.5. Быть принципиальным, решительным в вопросах защиты интересов государства и своей организации 2.6. Правильно организовывать собственную деятельность, тщательно планировать использование своего рабочего времени 2.7. Соблюдать научные рекомендации по рациональному режиму труда и отдыха 2.8. Быть примером соблюдения здорового образа жизни 2.9. Соблюдать нормы действующего законодательства в профессиональной деятельности 2.10. Соблюдать действующие нормы и правила техники безопасности на рабочем месте, требовать это от сотрудников 2.11. Придерживаться морально-этических норм в профессиональной деятельности (порядочность, честность, справедливость, объективность, толерантность) 2.12. Стремиться к самосовершенствованию, непрерывно учиться, расширять кругозор (культурный, духовный, политический, международный)

**НОРМАТИВЫ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ, ЗАНЯТЫХ ПОДБОРОМ, РАССТАНОВКОЙ,
ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ (ПЕРЕПОДГОТОВКОЙ) И УЧЕТОМ КАДРОВ¹**

Общая численность работников на предприятии (организации) Рз, чел., до	Число структурных подразделений на предприятии N, ед., до										
	5	10	20	30	40	50	60	80	100	120	140
	Нормативная численность работников, занятых подбором, расстановкой, повышением квалификации (переподготовкой) и учетом кадров на предприятии Чк, чел.										
50	0,5	0,6	—	—	—	—	—	—	—	—	—
75	0,7	0,7	0,8	—	—	—	—	—	—	—	—
100	0,8	0,8	0,9	—	—	—	—	—	—	—	—
200	1,2	1,2	1,3	—	—	—	—	—	—	—	—
300	1,5	1,6	1,7	1,7	—	—	—	—	—	—	—
400	1,8	1,9	2,0	2,1	—	—	—	—	—	—	—
500	2,0	2,1	2,3	2,3	2,4	—	—	—	—	—	—
600	2,2	2,4	2,5	2,6	2,7	—	—	—	—	—	—
700	2,4	2,6	2,8	2,9	2,9	3,0	—	—	—	—	—
800	2,6	2,8	3,0	3,1	3,2	3,2	—	—	—	—	—
900	2,8	3,0	3,2	3,3	3,4	3,5	3,5	—	—	—	—
1000	3,0	3,2	3,4	3,5	3,6	3,7	3,7	—	—	—	—
1500	3,8	4,0	4,3	4,4	4,6	4,6	4,7	4,8	—	—	—
2000	4,5	4,8	5,1	5,2	5,4	5,5	5,6	5,7	—	—	—
2500	5,1	5,4	5,8	6,0	6,1	6,2	6,4	6,5	6,7	—	—
3000	5,6	6,0	6,4	6,6	6,8	6,9	7,1	7,2	7,4	—	—
3500	6,2	6,6	7,0	7,3	7,4	7,6	7,7	7,9	8,1	8,2	—
4000	6,7	7,1	7,6	7,8	8,0	8,2	8,3	8,6	8,7	8,9	—
4500	7,1	7,6	8,1	8,4	8,6	8,8	8,9	9,2	9,4	9,5	9,6
5000	7,6	8,1	8,6	8,9	9,2	9,3	9,5	9,7	9,9	10,1	10,2
5500	8,0	8,5	9,1	9,4	9,7	9,9	10,0	10,3	10,5	10,7	10,8
6000	8,4	9,0	9,6	9,9	10,2	10,4	10,6	10,8	11,1	11,2	11,4
6500	8,8	9,4	10,0	10,4	10,7	10,9	11,1	11,3	11,6	11,8	11,9
7000	—	9,8	10,5	10,8	11,1	11,4	11,5	11,8	12,1	12,3	12,5
7500	—	10,2	10,9	11,3	11,6	11,8	12,0	12,3	12,6	12,8	13,0
8000	—	10,6	11,3	11,7	12,0	12,3	12,5	12,8	13,1	13,3	13,5
8500	—	—	11,7	12,1	12,5	12,7	12,9	13,3	13,5	13,7	13,9
9000	—	—	12,1	12,5	12,9	13,1	13,4	13,7	14,0	14,2	14,4
9500	—	—	12,5	12,9	13,3	13,6	13,8	14,1	14,4	14,7	14,9

¹ Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 р. № 341.

Общая численность работников на предприятии (организации) Рз, чел., до	Число структурных подразделений на предприятии N, ед., до										
	5	10	20	30	40	50	60	80	100	120	140
	Нормативная численность работников, занятых подбором, расстановкой, повышением квалификации (переподготовкой) и учетом кадров на предприятии Чк, чел.										
10 000	—	—	12,9	13,3	13,7	14,0	14,2	14,6	14,9	15,1	15,3
10 500	—	—	13,2	13,7	14,1	14,4	14,6	15,0	15,3	15,5	15,8
11 000	—	—	—	14,1	14,5	14,8	15,0	15,4	15,7	16,0	16,2
11 500	—	—	—	14,5	14,8	15,1	15,4	15,8	16,1	16,4	16,6
12 000	—	—	—	14,8	15,2	15,5	15,8	16,2	16,5	16,8	17,0
12 500	—	—	—	15,2	15,6	15,9	16,2	16,6	16,9	17,2	17,4
13 000	—	—	—	—	15,9	16,3	16,5	17,0	17,3	17,6	17,8
13 500	—	—	—	—	16,3	16,6	16,9	17,3	17,7	18,0	18,2
14 000	—	—	—	—	16,6	17,0	17,3	17,7	18,1	18,4	18,6
14 500	—	—	—	—	17,0	17,3	17,6	18,1	18,4	18,7	19,0
15 000	—	—	—	—	—	17,7	18,0	18,4	18,8	19,1	19,4
15 500	—	—	—	—	—	18,0	18,3	18,8	19,2	19,5	19,8
16 000	—	—	—	—	—	18,3	18,6	19,1	19,5	19,8	20,1
1650	—	—	—	—	—	18,7	19,0	19,5	19,9	20,2	20,5
17 000	—	—	—	—	—	—	19,3	19,8	20,2	20,6	20,8
17 500	—	—	—	—	—	—	19,6	20,2	20,6	20,9	21,2
18 000	—	—	—	—	—	—	20,0	20,5	20,9	21,2	21,5
18 500	—	—	—	—	—	—	20,3	20,8	21,2	21,6	21,9
19 000	—	—	—	—	—	—	—	21,1	21,6	21,9	22,2
19 500	—	—	—	—	—	—	—	21,5	21,9	22,3	22,6
20 000	—	—	—	—	—	—	—	21,8	22,2	22,6	22,9

**Перечень действующих выпусков
Справочника квалификационных характеристик профессий работников**

Выпуск 1. Профессии работников, общие для всех видов экономической деятельности.

Раздел 1. Профессии руководителей, профессионалов, специалистов и технических служащих, общие для всех видов экономической деятельности.

Раздел 2. Профессии рабочих, общие для всех видов экономической деятельности.

Раздел 3. Деятельность органов управления предприятиями.

Выпуск 2. Сельское хозяйство и связанные с ним услуги.

Разделы: Общие профессии сельского хозяйства. Растениеводство. Овощеводство. Садоводство. Животноводство. Гидромелиоративные сооружения, оросительные и осушительные системы.

Выпуск 3. Лесное хозяйство и связанные с ним услуги.

Выпуск 4. Рыбное хозяйство.

Выпуск 5. Добывающая промышленность.

Выпуск 6. Добыча нефти и природного газа.

Выпуск 7. Общие профессии производств пищевой промышленности.

Выпуск 8. Мясная и молочная промышленность.

Выпуск 9. Производство консервов.

Выпуск 10. Переработка рыбы и морепродуктов.

Выпуск 11. Производства пищевой промышленности.

Разделы: Добыча соли и производство кухонной соли. Производство алкогольных и безалкогольных напитков. Производство дрожжей. Производство пищевых концентратов. Производство пищевых кислот. Производство сахара. Производство эфирного масла. Производство кондитерских изделий. Производство крахмала и крахмалистых продуктов. Производство мыла и моющих препаратов. Производство масла и жиров. Производство табачных изделий. Переработка чая. Производство муки и круп. Производство готовых кормов для животных. Производство хлеба и хлебобулочных изделий. Производство макаронных изделий.

Выпуск 12. Производство текстильных изделий.

Часть 1. Раздел. Первичная обработка хлопка и лубяных культур.

Выпуск 13. Производство готовой одежды и меха.

Выпуск 14. Парашютное производство.

Выпуск 16. Обработка древесины.

Выпуск 17. Производство целлюлозы, бумаги, картона и изделий из них.

Выпуск 18. Издательская деятельность.

Выпуск 20. Производство синтетических каучуков, жирозаменителей и продуктов нефтехимии.

Выпуск 21. Переработка нефти, нефтепродуктов, газа, сланцев, угля. Обслуживание магистральных трубопроводов.

Выпуск 23. Общие профессии химических производств.

Выпуск 24. Производство стекловолокна, стекловолоконных материалов, химического волокна и изделий из них.

Выпуск 25. Производство медикаментов, витаминов, медицинских, бактерицидных и биологических препаратов и материалов.

Выпуск 27. Азотные производства и продукты органического синтеза. Основные химические производства.

Выпуск 28. Производство лака и красок.

Выпуск 29. Химико-фотографические производства.

Выпуск 31. Производство резиновых изделий.

Выпуск 32. Производство пластмассовых изделий.

Выпуск 34. Производство керамических, фарфоровых и фаянсовых изделий.

Выпуск 35. Производство цемента и других строительных материалов и изделий.

Выпуск 36. Производство тепло- и других изоляционных материалов.

Часть 1. Раздел. Производство теплоизоляционных материалов.

Выпуск 37. Производство абразивов.

Выпуск 38. Производство синтетических алмазов, сверхтвердых материалов и изделий из них и природных алмазов.

Выпуск 39. Производство асбестовых технических изделий.

Выпуск 42. Обработка металла.

Книга 1. Металлическое литье. Сварка металла.

Книга 2. Волочение, давление, холодная штамповка металла. Производство нагревательных котлов, металлических резервуаров и подобных изделий. Ковка, прессование, высоко- и низкотемпературная обработка металла.

Книга 3. Точение, сверление, фрезерование, другие виды обработки металлов и материалов. Покрытие металлов металлами. Покраска.

Книга 4. Покрытие металлов неметаллами: эмалирование, фритирование, другие виды покрытия. Слесарные и сборочные работы в производстве машин и оборудования.

Выпуск 45. Электротехническое производство.

Выпуск 47. Производство радиоаппаратуры и аппаратуры проводной связи.

Выпуск 48. Производство медицинского инструмента, приборов и оборудования.

Выпуск 49. Оптико-механическое производство.

Выпуск 50. Производство часов и технических камней, ремонт часов.

Выпуск 51. Производство игл.

Выпуск 52. Ремизо-бердное производство.

Выпуск 53. Производство банок и крышек для пищевых консервов, туб и футляров из легких металлов.

Выпуск 55. Производство и ремонт летательных аппаратов, двигателей и их оборудования.

Выпуск 56. Судостроение и ремонт судов.

Выпуск 57. Производство мебели.

Выпуск 58. Художественные изделия.

Выпуск 59. Производство музыкальных инструментов.

Выпуск 60. Производство игрушек.

Выпуск 61. Производство карандашей.

Выпуск 62. Производство и распределение электроэнергии.

Выпуск 63. Газовое хозяйство городов, поселков и населенных пунктов.

Выпуск 64. Строительные, монтажные и ремонтно-строительные работы. Строительство метрополитенов, туннелей и подземных сооружений специального назначения. Ремонт, эксплуатация и содержание автомобильных дорог.

Выпуск 65. Торговля и общественное питание.

Выпуск 66. Железнодорожный транспорт и метрополитен.

Выпуск 67. Водный транспорт.

Выпуск 68. Авиационный транспорт.

Выпуск 69. Автомобильный транспорт.

Раздел 1. Деятельность автотранспортных предприятий, автобусных станций, грузовых станций, транспортно-экспедиторских предприятий.

Выпуск 70. Связь.

Выпуск 71. Финансы, кредит, страхование и пенсионное обеспечение.

Разделы: Пенсионное обеспечение. Фондовый рынок.

Выпуск 74. Геологоразведка и топографо-геодезические работы.

Выпуск 75. Гидрология и метеорология.

Выпуск 78. Здравоохранение.

Выпуск 80. Социальные услуги.

Выпуск 81. Культура и искусство.

Выпуск 82. Производство и распространение кино- и видеофильмов.

Выпуск 83. Деятельность в отраслях радиовещания, телевидения, агентств по печати, издания газет и других средств информации.

Выпуск 84. Деятельность в сфере драматического искусства и другая развлекательная деятельность.

Выпуск 85. Спортивная деятельность.

Выпуск 86. Реклама и реставрационные работы.

Выпуск 87. Жилищное и коммунальное хозяйство населенных пунктов.

Выпуск 88. Бытовое обслуживание населения.

Выпуск 89. Перечень профессий работников по выпускам Единого тарифно-квалификационного справочника с указанием профессий, разделов и выпусков действующего справочника квалификационных характеристик профессий работников.

Выпуск 90. Алфавитный перечень профессий работников, размещенных в СКХП, с указанием выпусков, разделов и профессий по ранее действующим ЕТКС.

ЗАТРАТЫ НА СОДЕРЖАНИЕ СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Группы затрат	Перечень затрат
1. Прямая оплата	— Заработная плата, начисленная за выполненную работу или за отработанное время — Надбавки и доплаты к должностным окладам — Вознаграждения за выслугу лет, стаж работы — Премии работникам за производственные результаты, экономию материальных ресурсов — Оплата труда по подрядным договорам, за выполнение разовых работ работниками, не входящими в штат предприятия — Выплаты разницы в окладах работникам при временном замещении — Выплаты работникам, привлеченным без освобождения от основной работы к подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала предприятия, руководству практикой студентов, обучению учащихся школ
2. Оплата за неотработанное время	— Оплата основных и дополнительных отпусков — Оплата предусмотренных законодательством перерывов в работе и льготного времени подросткам — Оплата рабочего времени, неотработанного в связи с выполнением государственных или общественных обязанностей — Доплаты для достижения среднего уровня фактического заработка, который предшествовал временной потере трудоспособности согласно действующему законодательству — Надбавки за передвижной, разъездной характер работы — Оплата простоев не по вине работника — Оплата работникам-донорам дней обследования, сдачи крови и отдыха — Оплата за время вынужденного простоя в случаях, предусмотренных законодательством — Выплаты работникам, находящимся в отпуске по инициативе администрации, с частичным сохранением заработной платы — Выплаты работникам, участвовавшим в забастовках
3. Премии и нерегулярные выплаты	— Премии, которые выплачиваются в установленном порядке по специальным системам премирования — Премии за содействие изобретательству и рационализаторству, за создание, освоение и внедрение новой техники и т. п. — Одноразовые поощрения работников за выполнение особо важных производственных заданий, к юбилейным и памятным датам — Вознаграждения по итогам работы за год — Денежные компенсации за неиспользованный отпуск — Материальная помощь — Суммы прибыли, направленные на приобретение акций для работников
4. Заработная плата в натуральной форме, льготы, услуги, помощь в натуральной и денежной формах	— Стоимость продукции, которая выдается в порядке натуральной оплаты работникам — Стоимость бесплатно предоставленных работникам коммунальных услуг, продуктов питания — Стоимость бесплатно предоставленных предметов (включая формульную одежду), которые остаются в личном постоянном пользовании работников, или сумма льгот в связи с продажей их по сниженным ценам — Уменьшение стоимости питания работников как наличными деньгами, так и по безналичным расчетам в столовых, буфетах, профилакториях

Группы затрат	Перечень затрат
4. Заработная плата в натуральной форме, льготы, услуги, помощь в натуральной и денежной формах	— Выплаты индивидуального характера: оплата продовольственных и непродовольственных товаров, проездных билетов, подписки на газеты и журналы, выплаты разницы в ценах на топливо или суммы компенсации работникам стоимости выданного топлива в случаях, не предусмотренных действующим законодательством, и т. п. — Стоимость подарков к праздникам и памятным датам — Стоимость выданного молока и лечебно-профилактического питания
5. Затраты на оплату жилья работников	— Затраты на содержание жилья, находящегося в собственности предприятия — Затраты на содержание жилья, не являющегося собственностью предприятия (при условии проживания в нем работников предприятия) — Затраты на оплату квартир, найма жилья у отдельных граждан — Затраты на оплату предоставленного работникам предприятий бесплатного жилья или суммы денежных компенсаций за непредоставление бесплатного жилья — Затраты на погашение займов, выданных работникам предприятий для улучшения жилищных условий, на индивидуальное строительство, приобретение садовых домиков и обзаведение домашним хозяйством
6. Затраты на социальное обеспечение работников	— Отчисления предприятий в фонды: социального страхования, пенсионный, содействия занятости населения и др. — Выходное пособие в случае расторжения трудового договора — Стоимость путевок на лечение и отдых или суммы компенсаций, выданных вместо путевок — Оплата дополнительно предоставленных отпусков женщинам, воспитывающим детей — Единовременное пособие работникам, выходящим на пенсию — Доплаты и надбавки к государственным пенсиям работающим пенсионерам — Ежегодное пособие на оздоровление детей — Суммы, на которые уменьшается родительская плата за пребывание детей в детских санаториях, яслях, оздоровительных лагерях предприятий — Затраты на оплату услуг по договорам, заключенным с медицинскими учреждениями на предоставление работникам предприятий медпомощи, включая протезирование — Плата за содержание детей в детских садах и обучение в платных учебных заведениях за счет предприятия — Оплата абонементов в группах здоровья — Затраты предприятий в размере страховых взносов, связанных с добровольным страхованием работников (от несчастных случаев, безработицы и т. д.)
7. Затраты на профессиональное обучение	— Затраты на оплату обучения работников, направленных в высшие учебные заведения, на повышение квалификации и т. п. — Затраты на организацию учебного процесса: на содержание и аренду помещений для проведения обучения, оплату труда преподавателей, не состоящих в штате предприятия, и т. п. — Суммы заработной платы по основному месту работы, начисленные работникам предприятия за время их обучения с отрывом от производства в системе повышения квалификации — Оплата учебных отпусков, предоставленных работникам, которые учатся без отрыва от производства — Стипендии студентам, направленным предприятиями на обучение в высшие учебные заведения, выплаченные за счет предприятия

Группы затрат	Перечень затрат
8. Затраты на содержание общественных служб	— Затраты на содержание профилакториев, медпунктов, домов отдыха и других учреждений, находящихся на балансе предприятия или содержащихся на условиях долевого участия — Затраты на содержание детских садов, лагерей отдыха, библиотек, детских комнат, уголков отдыха, музеев и т. п. — Затраты на приобретение медикаментов для лечебно-профилактических учреждений, находящихся на балансе или содержащихся на условиях долевого участия — Затраты на организацию кружков, студий, клубов, народных университетов, факультетов, выставок-продаж изделий самодельного творчества, ярмарок, игровых комнат для детей и т. п. — Затраты на проведение культурно-массовых, физкультурных и спортивных мероприятий (в частности на аренду помещений) — Стоимость экскурсий и путешествий — Затраты на благоустройство садовых товариществ (строительство дорог, энерго- и водоснабжение, осушение и прочие затраты общего характера), строительство гаражей и т. п.
9. Затраты на рабочую силу, не отнесенные к другим группам	— Авторский и лекционный гонорар — Единовременные пособия и суточные, которые выплачиваются при переводе, приеме и направлении на работу в другую местность, затраты на оплату суточных работникам, находящимся в командировках — Выплаты полевого обеспечения — Стоимость выданной спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты, мыла и других моющих средств, обезвреживающих средств или возмещение затрат работникам на приобретение ими спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты, если они не выданы администрацией — Компенсации в соответствии с действующим законодательством за использование для нужд производства собственного инструмента и личного транспорта работников — Затраты на оплату проезда к месту работы как собственным, так и арендованным транспортом, городским и пригородным пассажирским транспортом — Суммы материальной помощи, предоставляемой на погребение
10. Налоги, относящиеся к затратам на рабочую силу	— Суммы, вносимые в бюджет в связи с превышением фонда оплаты труда

Наименование предприятия (учреждения, организации)

Код ЕДРПОУ _____

Типовая форма № П-2

УТВЕРЖДЕНО
приказом Госкомстата
и Министерства обороны Украины
от 25.12.2009 № 495/656

Дата заполнения	Табельный номер	Индивидуальный идентификацион- ный номер	Пол (мужской, женский)	Вид работы (основная, по совмести- тельству)

Место для
фотографии

ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА РАБОТНИКА

I. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

1. Фамилия _____ Имя _____
Отчество _____
2. Дата рождения « _____ » _____ 19 ____ г.
3. Гражданство _____
4. Образование (базовое общее среднее, полное общее среднее, техническое, неполное высшее, базовое высшее, полное высшее)

Название образовательного учреждения	Диплом (свидетельство), серия, номер	Год окончания
Специальность (профессия) по диплому (свидетельству)	Квалификация по диплому (свидетельству)	Форма обучения (очная, вечерняя, заочная)

5. Последипломная профессиональная подготовка: обучение в ☐ аспирантуре, ☐ адъюнктуре, ☐ докторантуре (необходимое отметить ×)

Название образовательного, научного учреждения	Диплом, номер, дата выдачи	Год окончания	Ученая степень, ученое звание

6. Последнее место работы _____
должность (профессия) _____

7. Стаж работы по состоянию на « ____ » _____ 20 ____ г.
Общий стаж _____ дней _____ месяцев _____ лет, что дает право на надбавку за выслугу лет _____ дней _____ месяцев _____ лет.

8. Дата и причина увольнения (сокращение штатов, по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения, несоответствие занимаемой должности и т. п.)
« ____ » _____ 20 ____ г.

9. Сведения о получении пенсии (при наличии указать вид пенсионных выплат в соответствии с действующим законодательством)

10. Семейное положение _____

Степень родственной связи (состав семьи)	ФИО	Год рождения

11. Место фактического проживания (область, город, район, улица, № дома, квартиры, номер контактного телефона, почтовый индекс) _____

12. Место проживания по государственной регистрации _____

Паспорт: серия _____ № _____, кем выдан _____,
дата выдачи _____

II. СВЕДЕНИЯ О ВОИНСКОМ УЧЕТЕ

Группа учета _____
 Годность к военной службе _____
 Категория учета _____
 Название райвоенкомата по месту регистрации _____
 Состав _____
 Название райвоенкомата по месту фактического проживания _____
 Воинское звание _____
 Военно-учетная специальность № _____ Пребывание на специальном учете _____

**III. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕ
(ЗА СЧЕТ ПРЕДПРИЯТИЯ-РАБОТОДАТЕЛЯ)**

Дата	Название структурного подразделения	Период обучения	Вид обучения	Форма обучения	Название документа, удостоверяющего профессиональное обучение, кем выдан

IV. НАЗНАЧЕНИЯ И ПЕРЕВОДЫ

Дата	Название структурного подразделения (код)	Профессия, должность		Разряд (оклад)	Основание, приказ №	Подпись работника
		название	код по КП*			

* Согласно Классификатору профессий ДК 003-2005, утвержденному приказом Госстандарта Украины от 26.12.2005 № 375, с учетом отметки квалификационного уровня (6 знаков, например, код профессии «каменщик» — 7122.2).

**НОМЕНКЛАТУРА ДЕЛ ОТДЕЛА КАДРОВ
ГОСУДАРСТВЕННОГО ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

Шифр дела	Наименование дела	Срок хранения, статьи по перечню	Примечание
1	2	3	4
18-01	Положение об отделе кадров	до замены новым ст. 39	
18-02	Правила, положения, инструкции; методические указания и рекомендации по работе с кадрами и студентами Приказы, инструктивные письма Министерства образования и науки Украины, отраслевых Министерств и ведомств по вопросам работы с кадрами	до замены новыми ст. 20 «б», пока не пройдет потребность ст. 16 «а»	
18-03	Утвержденное штатное расписание университета и изменения к нему (копия)	3 года, ст. 37 «б»	Пока не пройдет потребность
18-04	Приказы по личному составу университета (о приеме на работу, перемещениях по должности, переводе на другую работу, совместительстве, увольнении, аттестации, повышении квалификации, стажировке, продолжении срока пребывания на должности, присвоении званий; смене биографических данных; поощрениях (награждения, премирование), оплате труда, начислении различных надбавок, доплат, материальной помощи; всех видах отпусков работников с тяжелыми, вредными и опасными условиями труда, отпусках по уходу за ребенком, отпусках за свой счет)	75 лет, ст. 16 «б»	
18-05	Приказы о предоставлении ежегодных оплачиваемых отпусков и отпусков в связи с обучением работникам университета	5 лет, ст. 16 «в»	
18-06	Приказы по студентам дневной, вечерней и заочной форм обучения	75 лет, ст. 16 «б»	
18-07	Приказы по основной деятельности университета (копии)	ст. 16 «а»	Пока не пройдет потребность
18-08	Должностные инструкции сотрудников отдела кадров	5 лет, ст. 43	После замены новыми
18-09	Переписка с Министерством образования и науки Украины, отраслевыми министерствами, ведомствами, предприятиями, организациями и учреждениями по кадровым вопросам	3 года, ст. 22, 23, 95, 96, 519, 520, 521, 1248	
18-10	Личные дела научно-педагогического, учебно-вспомогательного и административно-хозяйственного персонала	75 лет, ст. 493 «б, в»	После увольнения
18-11	Личные карточки персонала, в том числе временных и работающих по совместительству	75 лет, ст. 499	После увольнения
18-12	Личные дела работающих по совместительству (форма № П-2)	75 лет, (форма № П-2) ст. 495	После увольнения

Шифр дела	Наименование дела	Срок хранения, статьи по перечню	Примечание
1	2	3	4
18-13 18-13/1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Штатная книга научно-педагогического, учебно-вспомогательного и административно-хозяйственного персонала	75 лет, ст. 503	
18-14	Штатный формуляр научно-педагогического персонала	75 лет, ст. 503	
18-15	Личные дела студентов дневной, вечерней и заочной форм обучения	75 лет, ст. 494 «а»	
18-16	Трудовые книжки работников	до затребования ст. 508	Незатребованные — не меньше 50 лет
18-17	Трудовые книжки, аттестаты с приложениями, дипломы младших специалистов с приложениями, дипломы бакалавров с приложениями студентов университета	до затребования ст. 508	Незатребованные — не меньше 50 лет
18-18	Книги (журналы) регистрации приказов по личному составу	75 лет, ст. 121 «б»	
18-18/1	Книги (журналы) регистрации приказов по студентам всех форм обучения	75 лет, ст. 522	
18-18/2	Книга (журнал) регистрации приказов по отпускам личного состава	5 лет, ст. 121 «б»	
18-19	Журнал (алфавит) учета личных дел персонала	75 лет, ст. 521	
18-19/1	Журнал учета (алфавит) личных дел студентов	75 лет, ст. 528	
18-20	Журнал учета и выдачи трудовых книжек и вкладышей к трудовым книжкам работников	50 лет, ст. 530 «а»	
18-21	Журнал учета выдачи новых трудовых книжек и вкладышей к ним	3 года, ст. 511, 530 «а»	После окончания журнала
18-22	Книга учета выдачи удостоверений «Заслуженный работник университета»	постоянно, ст. 1035, 658 «а»	
18-23	Документы о награждении работников университета	75 лет, ст. 654, 656, 657, 658 «б»	
18-24	Журнал учета выдачи новых бланков удостоверений	3 года, ст. 1035	
18-25, 18-25/1	Книги регистрации выдачи удостоверений для персонала	3 года, ст. 1035	
18-26	Журналы регистрации входящих документов отдела кадров	3 года, ст. 122	
18-27	Журналы регистрации исходящих документов по личному составу	3 года, ст. 122	

Шифр дела	Наименование дела	Срок хранения, статьи по перечню	Примечание
1	2	3	4
18-28 18-28/1	Книги (журналы) регистрации обходных листов	5 лет, ст. 122	
18-29	Книга регистрации справок с места работы	3 года, ст. 535	
18-30	Книга (журнал) регистрации исходящей корреспонденции по студентам	3 года, ст. 122	
18-31 18-31/1	Книга (журнал) регистрации временной выдачи документов по личному составу и студентам	3 года, ст. 122	
18-32	Книга регистрации документов об оформлении и назначении пенсий	5 лет, ст. 700, 702	
18-33	Журнал учета пенсионеров	постоянно, ст. 701 «а»	
18-34	Графики предоставления отпусков работникам	3 года, ст. 515	
18-35 18-35/1	Книга регистрации отпусков	3 года, ст. 121 «б»	
18-36	Книга учета работников, которым назначена пенсия на льготных условиях (инвалидов)	50 лет, ст. 682	
18-37	Книга регистрации работников, пострадавших от Чернобыльской катастрофы	75 лет, ст. 685	
18-38	Годовые статистические отчеты о численности, движении и составе кадров	3 года, ст. 356, 357, 363	
18-39 18-39/1 18-39/2	Книги распределения приказов по подразделениям	3 года, ст. 128, 129	
18-40 18-40/1	Книга регистрации заявлений работников	5 лет, ст. 124	
18-42	Книга учета листков нетрудоспособности	3 года, ст. 739	
18-43	Списки учета несовершеннолетних сотрудников	3 года ст. 122	
18-44	Списки сотрудников, находящихся в отпуске по уходу за ребенком	10 лет, ст. 122	
18-45	Книга учета объявления благодарностей и присуждения грамот работникам университета	постоянно, ст. 658 «а»	
18-46	Книга учета направления и прибытия на работу выпускников, подготовка которых осуществлялась по государственному заказу	3 года, ст. 534	
18-47	Удостоверения, сообщения к ним о прибытии на работу выпускников (форма № 2)	3 года, ст. 513	

Шифр дела	Наименование дела	Срок хранения, статьи по перечню	Примечание
1	2	3	4
18-48	Книга учета выдачи справок о самостоятельном трудоустройстве выпускников, подготовка которых осуществлялась по государственному заказу (форма № 3)	3 года, ст. 510	
18-49	Документы о трудоустройстве и распределении выпускников дневной формы обучения, подготовка которых осуществлялась по государственному заказу	5 лет, ст. 601—603	После окончания учебного заведения
18-50	Переписка с Министерством образования и науки Украины, отраслевыми министерствами, ведомствами, предприятиями, организациями и учреждениями по вопросам трудоустройства и распределения выпускников дневной формы обучения, подготовка которых осуществляется по государственному заказу	3 года, ст. 628	
18-51	Отчеты о работе со студентами и выпускниками всех форм обучения: а) годовые; б) квартальные; в) месячные	постоянно, ст. 558, 559	
18-52	Книга (журнал) учета отчисленных студентов всех форм обучения	не менее 50 лет, ст. 122	
18-53	Книга регистрации выдачи академических справок	не менее 50 лет, ст. 598	
18-54	Книга выдачи документов-оригиналов о среднем и среднетехническом образовании отчисленных студентов всех форм обучения	не менее 50 лет, ст. 530 «а»	
18-55	Книга учета и выдачи трудовых книжек студентов	не менее 50 лет, ст. 530 «а»	
18-56	Книга учета передачи личных дел переведенных и восстановленных студентов в рамках университета	не менее 50 лет, ст. 122, 598	
18-57	Список студентов, пострадавших от Чернобыльской катастрофы	75 лет, ст. 685	
18-58	Список студентов-инвалидов	50 лет, ст. 682	
18-59	Список студентов-сирот	75 лет, ст. 122	
18-60	Списки выдачи документов-оригиналов выпускникам — бакалаврам и магистрам всех форм обучения	75 лет, ст. 531	
18-61	Списки выдачи оригиналов дипломов бакалавров и магистров всех форм обучения	75 лет, ст. 531	

Шифр дела	Наименование дела	Срок хранения, статьи по перечню	Примечание
1	2	3	4
18-62	Журнал регистрации оттисков печатей и штампов	постоянно, ст. 1033	
18-63	Журнал учета выдачи печатей и штампов	постоянно, ст. 1034	
18-64	Книга выхода на работу сотрудников отдела кадров	1 год, ст. 1037	
18-65	Журнал учета выдачи выписок из приказов, сообщений и т. п.	2 года, ст. 122	
18-66 18-66/1	Журнал учета исключенных из списка работников университета в связи со смертью	2 года, ст. 122	
18-67	Акты передачи приказов по личному составу	75 лет, ст. 130	
18-68	Акты передачи приказов по студенческому составу	75 лет, ст. 130	
18-69	Акты передачи личных дел работников в архив университета	постоянно, ст. 130	
18-70	Акты передачи личных дел студентов в архив университета	постоянно, ст. 130	
18-71	Акты передачи личных дел студентов, зачисленных на обучение в университет, всех форм обучения	постоянно, ст. 130	
18-72	Акты передачи учебных карточек выпускников и отчисленных студентов	постоянно, ст. 130	
18-73	Акты передачи личных дел студентов, переведенных из других вузов	постоянно, ст. 130	
18-74	Акты передачи дипломов бакалавров, зачисленных в магистратуру	постоянно, ст. 130	
18-75	Утвержденная номенклатура дел отдела кадров	3 года, ст. 112 «в»	После замены новой

ХАРАКТЕРИСТИКА

на _____
(фамилия, имя, отчество, должность)

_____ 20__ года рождения, образование (уровень образования), в _____ году закончил(ла)
_____ (название учебного заведения)

по специальности _____
(специальность по диплому)

после окончания учебного заведения работал(ла) _____
(фамилия, инициалы)

_____ (перечислить должности, предприятия, учреждения, организации)

С _____ работает в (на) _____
(дата) (название предприятия)

на должности (или должностях, перечислить) _____

Ученая степень, ученое звание _____

В отзыве-характеристике дается развернутая оценка:

- профессиональных знаний;
- навыков;
- опыта и результатов работы;
- умений;
- выполнения должностных обязанностей, правил внутреннего распорядка;
- компетентности, оперативности в принятии решений и возможности контроли-
ровать их выполнение;
- социально-психологических качеств и т. д.

Должность руководителя _____

Подпись _____ Расшифровка подписи _____

С характеристикой ознакомлен _____
подпись работника, _____ Дата
подлежащего аттестации

(НАЗВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ)

**ПРОТОКОЛ
заседания аттестационной комиссии**

«_____» _____ 201_г. № _____

г. _____

Председатель — (фамилия, имя, отчество)

Секретарь — (фамилия, имя, отчество)

Присутствуют: (фамилии и инициалы членов комиссии)

Повестка дня

1. Аттестация _____
(фамилия, имя, отчество, должность аттестуемого работника)

2. Слушали: вопросы аттестации _____
(фамилия, имя, отчество)

3. Вопросы к аттестуемому работнику _____

4. Ответы на них _____

5. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии

6. Результаты оценки профессиональной квалификации и деловых качеств работника:

Отвечает занимаемой должности: _____ голосов.

Рекомендуется в резерв на высшую должность: _____ голосов.

Отвечает занимаемой должности при условии _____ голосов.

(указывается)

Не отвечает занимаемой должности: _____ голосов.

7. По результатам аттестации _____

(фамилия, имя, отчество аттестуемого работника)

(указать: отвечает занимаемой должности; отвечает занимаемой должности при условии;

не отвечает занимаемой должности)

Председатель аттестационной комиссии	Подпись	Расшифровка подписи
Секретарь аттестационной комиссии	Подпись	Расшифровка подписи
Члены комиссии	Подпись	Расшифровка подписи
	Подпись	Расшифровка подписи
	Подпись	Расшифровка подписи

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

I. Общие данные

Фамилия, имя, отчество _____

Год рождения _____

Должность, которую занимает работник, стаж работы на ней (на момент аттестации) _____

Образование, наименование учебного заведения и год окончания _____

Специальность по образованию _____

Ученая степень, ученое звание _____

Общий трудовой стаж _____, в том числе на должности _____

II. Результаты аттестации

По итогам голосования аттестационной комиссии:

Отвечает занимаемой должности: «За» _____ «Против» _____

Рекомендуется в резерв на высшую должность: «За» _____ «Против» _____

Отвечает занимаемой должности при условии _____ «За» _____ «Против» _____

Не отвечает занимаемой должности: «За» _____ «Против» _____

Решение аттестационной комиссии _____

Рекомендации аттестационной комиссии _____

«За» _____ «Против» _____

Председатель аттестационной комиссии _____
(подпись)

Секретарь _____
(подпись)

Члены комиссии: _____

(подписи)

Дата аттестации «__» _____ 201_ г.

С результатами аттестации ознакомлен _____
(подпись аттестуемого работника)

УТВЕРЖДЕНО

Заместитель председателя правления ОАО «РБА»

(подпись, ФИО)

(дата)

Должностная инструкция
(паспорт должности)

код _____

Должность _____ ведущий экономист отдела (бек-офис)

Сектор _____

Отдел _____ мониторинга и администрирования

Управление _____ потребительского кредитования

Департамент _____ розничного бизнеса

код _____

Цель деятельности: качественное обслуживание кредитного портфеля Центрального офиса

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАДЛЕЖАЩЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БЕК-ОФИСА
(КРАТКО ФОРМУЛИРУЕТСЯ ОСНОВНОЕ НАЗНАЧЕНИЕ ДОЛЖНОСТИ)**

I. ОБЩИЙ РАЗДЕЛ		
1.1	Порядок заключения и прекращения трудового договора	<i>Ведущий экономист</i> назначается на должность по приказу председателя правления ОАО «РБА» по представлению начальника отдела <i>мониторинга и администрирования</i> и с предварительным согласованием у начальника управления потребительского кредитования, директора департамента розничного бизнеса и в других соответствующих структурных подразделениях банка. Увольняется с должности согласно действующему законодательству Украины
1.2	Основание	Приказ о назначении на должность от «__»____20__ г. №____
1.3	Подчинение	Начальнику отдела мониторинга и администрирования
1.4	Временное замещение	На период отсутствия его функции исполняет ведущий экономист отдела
1.5	Специфические ограничения к должности	Должность не могут замещать близкие родственники или свояки, что предусмотрено ст. 25-1 КЗоТ
II. ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ		
2.1	Задания и обязанности	<i>Задание:</i> оформление выдачи кредита заемщиков ЦО <i>Обязанности</i> 1. Регистрация заемщика в технических системах банка: «Ісаод» и «Трансмастер» 2. Открытие счетов (ссудного, счета начисленных процентов и др.) 3. Заполнение соответствующих баз данных о состоянии клиентской задолженности 4. Открытие кредитной линии в системе «Трансмастер» для клиентов ЦО, дирекций и филиалов 5. Прописывание соответствующих ссудных счетов в системе «Трансмастер»

2.1	Задания и обязанности	<i>Задание:</i> сопровождение кредита <i>Обязанности</i> 1. Отслеживание своевременности погашения процентов и основной суммы долга по кредиту 2. Выполнение распоряжений дирекций и филиалов в части сопровождения карточных кредитов 3. Списание средств со спецкартсчетов клиентов (при необходимости) согласно заключенным кредитным договорам <i>Задание:</i> отчетность <i>Обязанности</i> 1. Формирование ежедневной отчетности для проверки остатков по карточным счетам клиентов 2. Обеспечение соответствия информационной базы реальному состоянию кредитных договоров физических лиц в разрезе ЦО <i>Задание:</i> дополнительные задания <i>Обязанности</i> 1. Обучение и подготовка новых сотрудников отдела 2. Участие в разработке новых кредитных продуктов (техническое сопровождение) 3. Сотрудничество с другими структурными подразделениями банка по определению потребностей потенциальных клиентов 4. Анализ организации потребительского кредитования в других учреждениях с целью дальнейшего внедрения положительного опыта в собственной работе
III. ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПРАВОВОЙ РАЗДЕЛ		
3.1	Права работника	Ознакамливаться и использовать в работе внутрибанковскую документацию (положения, инструкции, технологические карты) Пользоваться информационными источниками: печатными изданиями экономического характера, компьютерными программами банка Получать от соответствующих служб банка информацию и документы, необходимые для выполнения своих функциональных обязанностей. Использовать служебный транспорт, направляться в служебные командировки и пользоваться материально-технической базой банка в рамках выполняемых обязанностей
3.2	Ответственность	1. За несвоевременное, нечеткое и некачественное исполнение должностных обязанностей, установленных данной инструкцией, указаний начальника отдела и начальника управления 2. За невыполнение и несоблюдение порядка операций, утвержденных соответствующими технологическими картами отдела и смежных подразделений 3. За несоблюдение требований инструкций ОАО «РБА» «О порядке учета, оборота, хранения и передачи документов, дел, изданий и других носителей, которые содержат сведения, составляющие банковскую, коммерческую тайну, и другую конфиденциальную информацию банка» и Памятки служащему ОАО «РБА» по этим вопросам <i>За неисполнение должностных обязанностей, некачественное или несвоевременное их исполнение на ведущего экономиста отдела могут быть наложены дисциплинарные взыскания:</i> выговор, освобождение от должности, предложение другой должности <i>За неисполнение должностных обязанностей, некачественное или несвоевременное их исполнение к ведущему экономисту отдела могут быть применены меры материального воздействия:</i> лишение премиального вознаграждения полностью или частично согласно Коллективному договору, Положению о системе оплаты труда работников ОАО «РБА»

3.3	Особенности трудового договора (наличие полной индивидуальной материальной ответственности)	Отсутствуют
IV. ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ РАЗДЕЛ Указывается квалификационная характеристика в соответствии с постановлением правления НБУ от 22 апреля 1998 г. № 158		
4.1	<i>Квалификационные требования</i>	
4.1.1	Образование, специальность	Полное высшее экономическое; образовательно-квалификационный уровень: магистр (специалист) — банковское дело, учет и аудит, экономика предприятий, финансы и кредит
4.1.2	Опыт работы	Не меньше года в коммерческом банке в кредитном подразделении
4.1.3	Опыт работы на руководящих должностях	Не обязателен
4.2	<i>Требования к знаниям и умениям</i> (приводится перечень знаний и умений, необходимых для качественного выполнения должностных обязанностей)	
4.2.1	Должен знать	— действующее законодательство Украины, нормативные документы, регулирующие банковскую деятельность в сфере кредитования — нормативно-правовую базу по кредитованию ОАО «РБА» — бухгалтерский учет в банке — порядок функционирования и эксплуатации локальной информационной системы и банковской системы связи, правила эксплуатации компьютерной и организационной техники, правила охраны труда и противопожарной защиты — перечень информации, составляющей служебную тайну или носящую конфиденциальный характер — правила внутреннего трудового распорядка, постановления и распоряжения руководства по работе управления — основы служебного этикета
4.2.2	Должен уметь	— участвовать в разработке технологии по сопровождению процесса потребительского кредитования — быстро адаптироваться к новым программным разработкам, которые касаются процесса сопровождения кредитов физических лиц — планировать свою деятельность и координировать действия в соответствии со сложившейся ситуацией — внедрять полученный положительный опыт в собственную работу — общаться с потенциальными партнерами банка, дирекциями и филиалами — налаживать сотрудничество с другими структурными подразделениями банка
4.3	<i>Требования к личностно-психологическим качествам работника</i>	
4.3.1	Деловые качества	Настойчивость, дисциплинированность, организованность, высокая производительность труда, аккуратность, умение работать в команде
4.3.2	Моральные качества	Порядочность, принципиальность, энергичность, тактичность
4.3.3	Специфические качества и черты	Внимательность, аналитическое мышление, дипломатичность, коммуникабельность, оптимизм, эмоциональная устойчивость, предусмотрительность

4.3.4.	Возможности профессионального роста	Начальник сектора, заместитель начальника отдела, начальник отдела
V. РЕЗУЛЬТАТИВНО-ОЦЕНОЧНЫЙ РАЗДЕЛ		
5.1.	Результаты деятельности (основной продукт деятельности)	Полное и своевременное отображение в информационных системах информации о клиенте, реализация мероприятий по своевременному погашению кредитов и процентов по ним, а также возврат проблемной задолженности
5.2.	<i>Нормативные требования к работе и ее результатам</i>	
5.2.1.	Количественные параметры	Отсутствуют
5.2.2.	Качественные параметры:	— безошибочное ведение баз данных клиентов — оперативность в обработке заявок дирекций и филиалов — качество предоставленных консультаций по сопровождению договоров потребительского кредитования
5.2.3.	Временные ориентиры	Соблюдение установленных сроков выполнения задач и операций
5.3.	Оценка деятельности	Текущую оценку деятельности осуществляет начальник отдела мониторинга и администрирования Основные критерии оценки деятельности: — выполнение утвержденных заданий в установленные сроки — качественная работа с информационными базами данных — координация работы в рамках своих полномочий со структурными подразделениями департамента, банка — личный профессионализм — творческое отношение к выполнению обязанностей и поручений — сообразительность — ответственность — дисциплинированность

Начальник отдела мониторинга
и администрирования

подпись

ФИО

СОГЛАСОВАНО

Директор департамента
розничного бизнеса

подпись

ФИО

Начальник управления

потребительского кредитования

подпись

ФИО

Начальник управления по

работе с персоналом ОАО «РБА»

подпись

ФИО

С паспортом должности ознакомлен(на)

« ____ » _____ 201__ г.

подпись

ФИО

КАРТА УСЛОВИЙ ТРУДА*

(фрагмент)

Предприятие (организация, учреждение)
 Производство
 Цех (участок, отдел)
 Номер рабочего места
 Профессия (должность)

ООО «Электровозоремонтный завод»
 электротехническое
 электромеханический, участок секционный
 27.39.55...
 12520 изолировщик

(код по ЕТКС, КС полное название)

Номера аналогичных рабочих мест

1-63, 1-20

1. Оценка факторов производственной среды и трудового процесса

№ п/п	Факторы производственной среды и трудового процесса	Дата исследования	Нормативное значение (ПДК, ПДУ)	Фактическая величина	III класс — вредные и опасные условия и характер работы			Продолжительность действия фактора, % за смену	Примечание
					1 степень	2 степень	3 степень		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Вредные химические вещества, мг/м ³ 1 класс опасности свинец	30.10	0,01	0,015	—	—	—	75	
	2 класс опасности эпихлоргидрин	30.10	1,0	0,79	—	—	—	— // —	
	3-4 класс опасности ксенол	— // —	50,0	80,0	до 4 раз			— // —	
	производственная пыль	— // —	4,0	4,59				— // —	
2	Пыль преимущественно фиброгенного действия								
3	Вибрация (общая, локальная)	05.11	92/109	89/116	—	—	до 7 дБА	87	
4	Шум	05.11	80	90	10 дБА	—		90	
...									
8	Микроклимат в помещении: — температура воздуха, °С	05.11	17—19	17°	—	—	—	90	
	— скорость движения воздуха, м/с				—	—	—	90	
	— относительная влажность воздуха, %				—	—	—	90	

* Придава О. Атестація робочих місць / О. Придава // Охорона праці на підприємстві. — 2007. — № 10. «Баланс-Клуб».

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	— инфракрасное излучение, Вт/м ³								
...									
14	Монотонность: — число элементов в многократно повторяемой операции (прием)	05.11	×	2	+	—	—	85	
	— продолжительность выполнения повторяемых операций (в секунду)	05.11	×	7 сек.	+	—	—	85	
	— время наблюдения за ходом производственного процесса без активных действий (в % к продолжительности смены)								
15	Сменность				—	—	—		
	Число факторов	×	×	—	5	—	1	×	×

Гигиеничная оценка условий труда.

Условия и характер работы относятся к III классу 3-й степени.

II. Оценка технического и организационного уровня. Необходимо техническое перевооружение цеха. Работниками выдвигаются требования по применению спецодежды и средств индивидуальной защиты.

III. Аттестация рабочего места. Присутствуют: один фактор III степени, пять факторов I степени. По показателям рабочие места следует считать с вредными и тяжелыми условиями труда, что отвечает показателям Списка № 2, п. 1.

IV. Льготы и компенсации

Льготы и компенсации	Существующие	Предлагаемые	Затраты
Пенсионное обеспечение	Список № 2	Список № 2	—
Доплаты	4 %	4 %	—
Дополнительный отпуск	12 раб. дн.	12 раб. дн.	—
Другие	Молоко	Молоко	—

Председатель аттестационной комиссии *Соловьев*

Члены аттестационной комиссии: *Карпов, Кузнецов*

С аттестацией ознакомлены:

ОБЯЗЫВАЮЩИЕ ЗНАКИ



Пользоваться
защитными очками



Пользоваться
защитным шлемом



Пользоваться
средствами для защиты
органов слуха



Пользоваться
средствами защиты
органов дыхания



Пользоваться
защитной обувью



Пользоваться
защитными перчатками



Пользоваться
защитной одеждой



Пользоваться щитком
для защиты лица



Пользоваться
защитным поясом



Передвигаться пешком

ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ ЗНАКИ



Огнеопасные вещества или высокая температура. Легковоспламеняющиеся материалы



Взрывоопасные вещества



Ядовитые вещества



Едкие вещества



Радиоактивные вещества



Подвешенный груз



Производственный транспорт



Опасное электрическое напряжение



Общая опасность



Лазерное излучение



Пожароопасные вещества. Окислители



Неионизирующее излучение



Сильное магнитное поле



Опасность споткнуться



Опасность падения



Биологическая опасность



Низкая температура



Вредные или раздражающие вещества

Справка об авторах учебника

Данюк Василий Макарович — кандидат экономических наук, профессор, заслуженный работник образования Украины (Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана)

Колот Анатолий Михайлович — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки и техники Украины, проректор, заведующий кафедрой (Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана)

Суков Геннадий Сергеевич — кандидат экономических наук, председатель правления, генеральный директор (ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод»)

Василенко Андрей Александрович — старший преподаватель (Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана)

Волошин Алексей Иванович — главный инженер (ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод»)

Вонберг Татьяна Викторовна — кандидат экономических наук (Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана)

Голицын Андрей Николаевич — кандидат экономических наук, доцент (Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана)

Гришнова Елена Антоновна — доктор экономических наук, профессор (Киевский национальный университет им. Тараса Шевченко)

Гуменюк Виталий Яковлевич — доктор экономических наук, профессор (Национальный университет водного хозяйства и природопользования)

Зайцев Виталий Сергеевич — директор по экономике и финансам (ПАО «Старокраматорский машиностроительный завод»)

Керб Лариса Петровна — кандидат экономических наук, доцент (Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана)

Кутицкий Виктор Александрович — начальник отдела охраны труда и техники безопасности (ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод»)

Листопад Алексей Петрович — кандидат экономических наук, руководитель службы интегрированных автоматизированных систем управления, заместитель главного инженера (ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод»)

Савченко Василий Антонович — доктор экономических наук, профессор (Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана)

Тупик Иван Яковлевич — начальник управления персоналом (ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод»)

Цельник Владимир Васильевич — начальник отдела кадров и режима (ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод»)

Цимбалюк Светлана Алексеевна — кандидат экономических наук, доцент (Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана)

Чернушкина Оксана Александровна — кандидат экономических наук, доцент (Хмельницкий национальный университет)

Учебное издание

**ДАНЮК Василий Макарович
КОЛОТ Анатолий Михайлович
СУКОВ Геннадий Сергеевич и др.**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебник

*Под общей и научной редакцией
кандидата экономических наук, профессора **В. М. Данюка***

Перевод с украинского

Редактор *Л. Гордиенко*
Художник обложки *Т. Зяблицева*
Корректоры *В. Македон, Н. Путивкина*
Верстка *В. Пихота*

Подписано в печать 18.11.13. Формат 70×100/16. Бумага офсет. № 1.
Гарнитура Тип Таймс. Печать офсет. Усл.-печ. л. 56,12.
Уч.-изд. л. 58,9. Тираж 750 экз. Заказ 13-4720

Государственное высшее учебное заведение
«Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»
03680, м. Киев, проспект Победы, 54/1

Свидетельство о внесении в Госреестр
субъектов издательского дела (серия ДК, № 235 от 07.11.2000)
Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для заметок

Для заметок