

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

Ташкентский Государственный Авиационный Институт

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТ

КАФЕДРА “МЕНЕЖМЕНТ АВИАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ ”



Сафаева З.Ш.

Конспект лекции по дисциплине:

«Управление персоналом»

ТОШКЕНТ - 2006

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ТЕМА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	3
ТЕМА 2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ (ФИРМЫ).....	10
ТЕМА 3. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ (ФИРМЫ).....	25
ТЕМА 4. СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (ФИРМЫ).....	35
ТЕМА 5. ОТБОР КОНДИДАТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ	41
ТЕМА 6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ЛЬГОТ	47
ТЕМА 7. АДАПТАЦИЯ И ПРОФАРИЕНТАЦИЯ ПРИНЯТЫХ РАБОТНОРКОВ.....	52
ТЕМА 8. ПОДБОР ,РАССТАНОВКА И ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА.....	59
ТЕМА 9. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ.....	62
ТЕМА 10. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	86
ТЕМА 11. КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	87
ТЕМА 12. РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (ФИРМЫ).....	88
ТЕМА 13. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	89
ТЕМА 14. ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ И ВНУТРИФИРМЕННЫЙ РЫНОК ТРУДА....	90
ЛИТЕРАТУРА	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ №2.....	102

ВВЕДЕНИЕ

В условиях либерализации экономики Республики Узбекистан происходят существенные изменения, содержание как принципов, так и в конкретной кадровой политики. Возникла необходимость превратить управление персоналом в целостную систему на основе соответствующей стратегии, в которой различные меры работы с кадрами сопряжены по содержанию и времени. Известно, что функционирование организации является целостной стратегией работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Проблемы управления в целом являются, сегодня одним из наиболее актуальной дисциплиной в экономической, социальной науках и образовании. Это связано, в первую очередь, как со значительными изменениями в мировой экономике, так и с качественно новыми принципами организации деятельности современных предприятий.

Дисциплина «Управление персоналом» нацелена на формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области управления персоналом организации в складывающейся рыночной среде, восприятия основ механизма, личностного взаимодействия людей в процессе совместной трудовой и социальной деятельности, развития способностей и навыков к принятию адекватных управленческих решений в соответствии со стратегическими задачами организации (фирмы).

Дисциплина предназначена для обучения студентов в рамках бакалавриата по направлению «Экономика». Полученные студентами знания могут быть использованы для создания благоприятной обстановки как для работников, так и для эффективного функционирования предприятия.

Тема 1. Основы управления персоналом в организации.

- 1.1. Элементарная организационная структура
- 1.2. Линейная организационная структура
- 1.3. Функциональная организационная структура
- 1.4. Групповая (матричная) организационная структура

Понятие о принципе. Основные принципы управления персоналом. Основные принципы работы с персоналом в зарубежных компаниях.

Понятие о функции управления. Взаимосвязь функций управления персоналом. Функциональные обязанности служб управления персоналом. Восемь основных функций управления персоналом в фирме.

Методы управления персоналом на предприятии. Экономические аспекты в системе управления персоналом. Социально-психологические методы управления персоналом. Социальная мотивация труда как основа использования в управлении социально-психологических методов. Социальные отношения и социальная мотивация труда. «Социализация» новых работников. Организационно-распорядительные (административные) методы управления поведением персонала. Характеристика административных методов: прямого административного управления, норм, дисциплины, исполнение административной ответственности, распорядительство.

Понятие «Управление персоналом». Научная и учебная дисциплина «управления персоналом». Структура теорий «управления персоналом». Теоретические источники науки «управления персоналом»

Цели управления персоналом. Основные тенденции изменений в управлении персоналом. Связь дисциплины управления персоналом с другими предметами и дисциплинами.

Существует несколько видов организационных структур управления персоналом.

1.1. Элементарная организационная структура

Элементарная организационная структура управления персоналом состоит из руководителя и исполнителя применяется в простых формах образования предприятия, на среднем и мелком бизнесе, когда не существует подразделений по специальностям.

1.2. Линейная организационная структура

Линейная организационная структура управления персоналом состоит из руководителя, исполнителя и связующего звена между ними. Используется так же, как и элементарная организационная структура управления персоналом. Такой подход к группированию работ и людей применяется тогда, когда выполняемые работы однотипны, а люди не дифференцируются по специальностям. В средних и больших организациях линейное деление дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (группах, бригадах, звеньях). Как только работы начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам организационных структур.

1.3. Функциональная организационная структура

Функциональная организационная структура возникает там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры. Как только отдельные функции (например, планирование поступления специалистов, оплата труда и тарифная политика, социальное развитие) получают организационное закрепление, так сразу в организации складывается организационная структура управления персоналом, увязывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения.

Функциональные организационные структуры управления персоналом позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. К их недостаткам относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок между сгруппированными работами, а также развитию преимущественно вертикальных связей, которые требуют создания дополнительных координирующих органов.

Переход от традиционных структур к структурам нового типа во многих американских компаниях вызвал необходимость перестройки системы управления трудом всех категорий работников. Основой структурного элемента такой системы становится, не отдельная функция или вид деятельности, а многофункциональная команда или группа, которая должна отвечать за удовлетворение всего набора запросов потребителей и требований рынка.

1.4. Групповая (матричная) организационная структура

Групповая (матричная) организационная структура управления персоналом создает условия для того, чтобы работники чувствовали большее удовлетворение от работы. Однако использование групп как элемента матричного построения организации, кроме позитивных сторон, имеет и недостатки. К таковым относится то, что группы чаще всего не являются устойчивыми образованиями, а их интенсивное использование практически лишает членов группы своего постоянного рабочего места. Кроме того, в таких группах кадровикам и

менеджерам трудно заниматься развитием персонала, а частая смена руководителей и специалистов приводит к потере контроля.

Выбор той или иной организационной структуры управления персоналом зависит, от целого ряда факторов. Наиболее существенными по значимости являются следующие факторы: размер и степень разнообразия деятельности; организационно-правовая форма организации; техника и технология; отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников; динамизм внутренней среды; стратегия управления персоналом.

Организационная структура управления персоналом должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо для ведения бизнеса. Обычно влияние размера организации на структуру управления персоналом проявляется в виде увеличения числа ступеней иерархии управления кадрами. Так, если организация маленькая и руководитель может в одиночку управлять деятельностью персонала, то применяется элементарная организационная структура.

Если же число персонала увеличивается до такого размера, что руководителю уже трудно справляться в одиночку или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то появляется промежуточный уровень в управлении персоналом и применяется линейная или функциональная структура. Дальнейший рост организации может вызвать возникновение новых уровней в иерархии управления, вследствие чего структура управления персоналом также будет усложняться.

Точно такие же изменения вызывает и организационно-правовая форма организации (чем она сложнее, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персоналом).

Число структурных единиц и их взаимное расположение в иерархии управления также зависит от того, какая техника и технология используется в организации.

Структура управления персоналом в значительной мере зависит от отношения к ней со стороны менеджеров (какой тип структуры они предпочитают) и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм управления людьми. Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают организационные структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры управления.

Динамизм внутренней среды тоже является весомым фактором, определяющим организационную структуру управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и наблюдаются незначительные изменения, то могут применяться организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. Если внутренняя среда очень динамична, то организационная структура управления персоналом должна обладать гибкостью; способностью быстро реагировать на эти изменения. В частности, она должна предполагать высокий уровень децентрализации и наличие больших прав у структурных подразделений в принятии управленческих решений.

Стратегия управления персоналом также, оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Однако совсем необязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии по отношению к управлению персоналом. Необходимо установить, насколько существующая структура управления соответствует новой стратегии, а уже потом, если это необходимо, вводит соответствующие изменения.

Таким образом, в зависимости от того, как спроектирована структура управления персоналом, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными работниками, а также насколько обоснованно практикуется делегирование полномочий, у персонала складывается представление степени доверия и демократизма в управлении организацией.

Качество работы системы управления персоналом зависит не только от профессиональной подготовки ее работников, но и от нагрузки, приходящейся на одного

специалиста, то есть от интенсивности его труда. Согласно рекомендациям специалистов эта нагрузка должна составлять не более 100 - 150 человек на одного работника кадровой службы. Наиболее близки к такой нагрузке кадровые службы крупных промышленных торговых организаций.

Некоторые американские компании в последние годы пошли по пути уменьшения числа управленческих работников. Так, в компании "Форд" сократили примерно 40 % штатных должностей. Однако, простое сокращение числа рабочих мест на среднем уровне управления, еще не решает проблем сокращения численности и удешевления содержания управленческого персонала.

Ключевые слова

Линейная организационная структура, элементарная организационная структура, функциональная организационная структура, групповая организационная структура, размер и степень разнообразия деятельности; организационно-правовая форма организации; техника и технология; отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников; динамизм внутренней среды; стратегия управления персоналом.

Краткие выводы

Структура управления персоналом в значительной мере зависит от отношения к ней со стороны менеджеров (какой тип структуры они предпочитают) и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм управления людьми. Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают организационные структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры управления.

В зависимости от того, как спроектирована структура управления персоналом, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными работниками, а также, насколько обоснованно практикуется делегирование полномочий, у персонала складывается представление степени доверия и демократизма в управлении организацией.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Как Вы понимаете организационную структуру персонала?
2. В чем различие между линейной и функциональной организационной структурой?
3. В чем разница между функциональной структурой и матричной?
4. Перечислите фактор влияния на выбор той или иной организационной структуры?
5. Что является составляющим системы управления персоналом?
6. Что влияет на выбор той или иной формы организационной структуры?
7. Перечислите принципы и методы управления персоналом в организации?

Литература

1. К.Х.Абдурахманов ва б. «Давлат хизмати персоналини бошқариш» «Академия» наширёти Тошкент 2002.
 2. Г.А.Дмитриенко,Е.А.Шаропатова,Т.М.Максименко «Мотивация и оценка персонала,Межрегиональная Академия управления персоналом,Киев 2002г.
 3. Н.К.Закирова «Внутрифирменное управление персоналом», РЭАим.Г.В.Плеханова, Учебное пособие, Москва 2004 г.
- Ш. Курбанов, Э.Сейтхалилов, И.Мажидов. «Оценка исполнительской деятельности управленческих кадров»

АГОС при Президенте Республики Узбекистан, Ташкент, 2003 г.

4. Ю.Г.Одегов, Л.В. Карташова «Управление персоналом» оценка эффективности., РЭА им.Плеханова, Москва – 2004 г.
5. В.П.Пугачёв Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Москва «Аспект-пресс» 2003 г.
6. Э.Е. Старобинский «Как управлять персоналом, Учебно-практическое пособие, изд. У1, Москва, ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002 г.

Информационно – технические средства

1. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz devbusiness.ru /development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
2. www.stat.uz
3. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
4. dps.smrtlc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
5. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
6. www.vopresco.ru(сайт журнала «Вопросы экономики»)
7. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz
8. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)
9. www.ilo.ru(официальный сайт Международной организации труда)

Тема 2. Кадровая политика организации (фирмы)

- 2.1 Кадровая политика организации в современных условиях
- 2.2 Принципы формирования кадровой политики
- 2.3 Основные характеристики кадровой политики в организации
- 2.4 Пути реализации кадровой политики

2.1 Кадровая политика организации в современных условиях

Кадровая политика организации — это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Основным содержанием кадровой политики являются: во-первых, обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.; во-вторых, развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе; в-третьих, совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты. Подразделения управления персоналом активно участвуют в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий, осуществляют контроль за трудовой дисциплиной.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

- система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В этом смысле, например, слова: «Кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием» — могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Понятие «кадровая политика» было довольно распространенным в конце 80-х годов. Вместе с тем оно выражало известный субъективизм административно-хозяйственной власти, который, в частности, предполагал приоритет личных представлений руководителя о степени полезности того или иного управленца (ИТР и служащего) более низкого ранга. Оценка последнего зависела, в конечном счете, от того, ориентирован ли директор на выполнение основной целевой функции предприятия — выпуск продукции или главное для него — сохранение личного, достаточно привилегированного, положения. Для первой и второй ситуации характерны принципиально противоположные механизмы формирования команды подчиненных.

Сегодня острой проблемой становится разработка новой кадровой политики, сориентированной на организацию социального управления, приоритет социальных ценностей, социальной политики.

Цели кадровой политики можно сформулировать следующим образом:

- безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области;
- соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, КЗоТа, типовых правил внутреннего распорядка и других документах, принятых высшими органами по этому вопросу;
- подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;
- рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;
- формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса;
- развитие внутрипроизводственной демократии;
- разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров;
- подготовки и повышения квалификации остальной части работающих;
- разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

Классификация видов кадровой политики основывается на двух моментах:

1) Уровне осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе данной политики и связанных с этим уровнем, непосредственным влиянием управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

2) Степени открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, принципиальной ориентации на собственный или внешний персонал. Здесь выделяют два вида кадровой политики: открытая и закрытая.

Сегодня кадровая политика начинает охватывать области, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями, роль социальных программ, осуществляемых организацией в рыночных условиях, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала, и т.п.

Разрабатывают кадровую политику высшее хозяйственное руководство, совет акционеров, администрация, кадровая служба. Основные моменты этой политики широко обсуждаются в коллективе, с профсоюзами, в результате чего должен быть достигнут необходимый компромисс; к разработке ее могут и должны привлекаться сторонние специалисты, научные и консалтинговые организации. Уровнями разработки кадровой политики являются:

1. Региональный, учитывающий производственные, природные, социальные, национальные особенности региона. В своей законодательной и научно-познавательной части он во многом повторяет общесоюзный. Практически организационные аспекты на этих уровнях прослеживаются весьма слабо, в первую очередь из-за отсутствия четкого, иерархически замкнутого субъекта.

2. Внутрипроизводственный, характеризующийся приложением общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок в этой области к условиям отдельных организаций и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с персоналом.

Наряду с научной и юридической обоснованностью, положения внутренней кадровой политики должны быть максимально конкретны и адресны, чтобы всегда было известно, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, в какой последовательности и по каким критериям будет осуществляться плановое перемещение работников, направление их на учебу или на повышение квалификации и т.п. Внутренняя кадровая политика должна охватывать все направления кадровой деятельности.

2.2 Принципы формирования кадровой политики

Основополагающими принципами формирования кадровой политики являются:

- научность, использование всех современных научных разработок в этой области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
- комплексность, когда должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;
- системность, т.е. учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы;
- необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;
- эффективность: любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Наряду с краеугольными положениями кадровой политики, имеющими всеобщий характер и закрепленными законодательно, существуют проблемы методического характера, которые требуют качественного анализа выбранных вариантов решения. Это тем более актуально, что в ряде случаев имеется несколько взаимоисключающих методик (например, по оценке работников). В этом случае из нескольких вариантов применительно к условиям данной организации должен быть выбран какой-то один. К числу подобных материалов можно отнести методику совершенствования структуры организации, разработку положений о подразделениях и должностных инструкций, методику приема на работу и расстановки вновь принятых по рабочим местам, адаптации работников и др.

Переход к рыночным условиям вносит существенные изменения как в принципы, так и в конкретное содержание кадровой политики, в соотношение прав субъектов, участвующих в ее разработке.

Основной фигурой, формирующей политику, становится общее собрание акционеров или единоличный хозяин организации. Правда, закон ставит его в определенные рамки и требует согласия на проведение целого ряда мер со стороны представителей профсоюзов и

трудового коллектива. Но теперь этот субъект управления наделен гораздо большими правами, чем ранее имела администрация предприятий. Это касается как вопросов приема и увольнения, так и вложения средств в социальные программы, определения размеров материального поощрения и критериев, по которым оно устанавливается, поддержания нормальной культуры и дисциплины труда и т.п.

Вместе с тем конкретный механизм формирования и претворения в жизнь кадровой политики в новых условиях еще не создан.

В условиях современного рынка организация уже не может выступать в роли пассивного потребителя рабочей силы. Чтобы эффективно функционировать, необходимо воздействовать на весь процесс кадрового обеспечения, т.е. проводить активную кадровую политику. Это означает: во-первых, снабжение фирмы квалифицированной рабочей силой, во-вторых, ее дальнейшее развитие в рамках фирмы и, в-третьих, ее стабилизацию (закрепление). Ввиду все большей ограниченности источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее растущей стоимости на первый план вышла задача развития и максимального использования уже имеющегося у фирмы трудового потенциала.

Активная кадровая политика ориентируется прежде всего на стратегические факторы успеха, такие как:

- приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;
- необходимое обслуживание с применением соответствующих технических средств;
- высокое качество продукции;
- использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;
- чувство экономической ответственности и соблюдение экономического равновесия;
- квалифицированный кадровый потенциал;
- адаптивные и гибкие организационные структуры.

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации. Это требует учета существенных структурных сдвигов на рынке труда и качественных перемен в рабочей силе на региональном, национальном и глобальном уровнях. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической и финансовой стратегиями и генеральными планами развития бизнеса.

2.3 Основные характеристики кадровой политики в организации

Кадровая политика существует в любой организации, но ее ясная формулировка говорит о том, что организация во главу угла ставит человеческий фактор.

Основные характеристики кадровой политики в организации:

1. Связь со стратегией.
2. Ориентация на долгосрочное планирование.
3. Значимость роли персонала.
4. Философия фирмы в отношении работников.
5. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Все эти пять характеристик «идеальной» кадровой политики вряд ли можно обнаружить в какой-либо конкретной организации. Для задач теоретического анализа важно выяснить степень проявления каждой из них, чтобы выявить у каждой организации «профиль» кадровой политики, который, по-видимому, коррелирует с такими факторами, как

положение ее на рынке, размеры, организационная структура, внутренние условия и применяемая технология.

Сегодня можно считать, что кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной политики организации. При этом необходимо учитывать соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений, а также важную роль профсоюзов.

С точки зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Комплексное понимание кадровой политики складывается как внутреннее единство следующих мер.

Во-первых, обеспечение всех участков производства необходимыми человеческими ресурсами. Поскольку человек на производстве не является тем объектом, который можно планировать любым образом, в кадровой политике следует учитывать интересы работников. Это относится как к обеспечению рабочих мест, так и к предоставлению возможностей для развития личности и к созданию условий труда, достойных человека и соответствующих его квалификации. Инструментом для решения этих задач служит кадровое планирование.

Во-вторых, создание мотивации персонала на высокоэффективную трудовую деятельность. Особенность кадровых решений заключается в том, что они почти всегда отражаются на мотивации сотрудников и моральном климате в коллективе. В идеале они должны соотноситься с общей системой ценностей, принятой в организации, с установками и ожиданиями каждого работника. Иными словами, кадровые решения, хотим мы того или нет, будут либо размывать наработанные культурные ценности, либо помогать их укоренению в организации.

2.4 Пути реализации кадровой политики

Как и в случае с основным капиталом организации, в кадровой сфере необходимо заранее позаботиться о сохранении субстанции «капитала» и о повышении стоимости. Затраты при зачислении на работу, на обучение и повышение квалификации (инвестиции на образование), расходы по заработной плате, услуги социального характера и производственные расходы на создание рабочего места слишком значительны, чтобы они не принимались руководством организации в расчет при разработке планов и концепций.

Собственные цели кадровой политики определяются с учетом основных положений всех составных частей концепции развития и включают в себя: цели, связанные с внешними условиями деятельности организации (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями и т.д.); цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений организации со своими сотрудниками (их участие в управлении организацией, углубление профессиональных знаний, совершенствование стиля руководства, решение социальных вопросов и т.п.).

Выдержать конкурентную борьбу и, следовательно, эффективно развиваться может только та фирма (организация), которая сформирует кадровую политику, построенную на демократических принципах, на глубоком анализе внешней среды и точно отражающую ограничения и условия функционирования фирмы.

Задачи управления персоналом распространяются в основном на оперативные области, поскольку речь идет о повседневной реализации принятой кадровой политики. При этом одним из важных моментов управления персоналом является оказание помощи руководителям различных уровней при выполнении ими своих функций по руководству организацией и ее структурными подразделениями.

При разработке кадровой политики очень важен анализ положительных, отрицательных и наиболее типичных качеств работника, ибо именно они определяют надежность системы работы с персоналом. Ведь любые принципы и методы работы

предназначены для воздействия на объект, которым в данной системе выступает человек. По мнению экспертов Запада и СНГ, главные черты нашего отечественного характера, мешающие сегодня развитию рыночных отношений и отрицательно воздействующие на дисциплину, - необязательность, отсутствие порядочности и деловой этики, неумение и нежелание работать, психологическая неготовность к самостоятельности, жадность до легких денег, паническая боязнь конкуренции, плюс полная экономическая безграмотность.

В процессе разработки кадровой политики обычно формулируются следующие отдельные, хотя и взаимосвязанные, направления: общая политика кадровой работы; организационно-штатная политика (определение потребности в кадрах, получение заявок на специалистов, оформление назначений и перемещений персонала, подбор кандидатов); информационная политика (учет, обработка, распределение информации); финансовая политика по отношению к персоналу (принципы распределения средств, выдачи вознаграждений и других выплат, обеспечение страховки и т.д.); другие направления работы (определение потребности в обучении и повышении квалификации и т.д.).

Этапы построения кадровой политики:

- формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации;
- построение системы процедур и мероприятий — кадровых технологий;
- мониторинг персонала: отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Кадровая политика фиксируется в подробных общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих все аспекты работы руководителей средних и низших звеньев управления с различными категориями персонала. С их помощью распространяются соответствующие ценностные ориентации на всех работников аппарата управления. В выдвигаемых требованиях при найме, в вопросах отбора, оплаты, стимулирования, выбора условий труда, методах регулирования трудовых отношений отражаются экономическое положение и хозяйственная стратегия организации. Почти во всех средних и крупных организациях существует множество официальных правил, принципов и процедур, а также неписаных традиций, форм поведения, определяющих положение вещей в организации, сложившееся по субъективным и объективным причинам.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность кадровой политики предприятия.
2. Обоснуйте место кадровой политики в стратегии бизнеса.
3. Какие принципы формирования кадровой политики вы знаете?
4. Раскройте пути реализации кадровой политики организации в современных условиях.
5. Что вы понимаете под инновационной кадровой политикой? Обоснуйте ответ.
6. Назовите этапы построения кадровой политики.

Кадровая политика организации: понятие и сущность.

Литература

1. Г.А.Дмитриенко, Е.А.Шаропатова, Т.М.Максименко «Мотивация и оценка персонала, Межрегиональная Академия управления персоналом, Киев 2002г.
2. Н.К.Закирова «Внутрифирменное управление персоналом», РЭАим.Г.В.Плеханова, Учебное пособие, Москва 2004 г.
3. Ш. Курбанов, Э.Сейтхалилов, И.Мажидов. «Оценка исполнительской деятельности управленческих кадров» АГОС при Президенте Республики Узбекистан, Ташкент, 2003 г.

4. Ю.Г.Одегов, Л.В. Карташова « Управление персоналом» оценка эффективности., РЭА им.Плеханова , Москва – 2004 г.
 5. В.П.Пугачёв Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Москва «Аспект-пресс» 2003 г.
 6. Э.Е. Старобинский «Как управлять персоналом, Учебно-практическое пособие, изд. У1, Москва, ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002 г.
 7. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.
8. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКОМОС», 2002 г. – 224 с.
 9. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

Информационно – технические средства

1. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz
2. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
3. www.stat.uz
4. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
5. dps.smrtlc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
6. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
7. www.vopresco(сайт журнала «Вопросы экономики»)
8. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz
9. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)

Тема 3. Стиль руководства в организации (фирме)

- 3.1. Типы власти в обществе
- 3.2. Стиль руководства
- 3.3. Философия предприятия
- 3.4. Правила внутреннего трудового распорядка
- 3.5. Коллективный договор

3.1. Типы власти в обществе

Известны три исторических типа власти в обществе, возникшие несколько тысячелетий назад, дошедшие до нас через опыт великих народов и личностей. Названия их происходят от греческого слова "kratos" - власть.

Охлократия (от греч. *ohios* -толпа; буквально - господство толпы) характеризуется отсутствием четкого подчинения граждан нормам морали и права, когда общественное поведение определяется на стихийном собрании, митинге, сходке людей. Охлократия возникла в период распада первобытнообщинного строя и прошла все исторические эпохи. Она существовала в Древней Греции, Израиле и Германии, в войсках под предводительством Робин Гуда, С. Разина, Е. Пугачева и Жанны Д'Арк. В СССР и России охлократия также имела место, вспомним октябрьские события 1917 и 1993 гг. в Москве. В ее основе - критика и отрицание существующих законов государства, общественной морали, институтов власти и

апелляция к примитивным, часто низменным интересам людей: Охлократия всегда возникает в периоды крушений империй, государств, институтов власти.

Автократия означает неограниченную власть в обществе одного лица (от греч. *athor* - автор). Она возникла в первобытном обществе как власть сильного вождя, и ее "золотой век" пришелся на рабовладельческий и феодальный строй, когда власть держалась на карающем мече. В зависимости от формы и степени принуждения народа можно выделить модификации автократии с наиболее яркими представителями:

- тирания (*Нерон, Калигула, Иван Грозный*);
- диктатура (*Робеспьер, Гитлер, Сталин, Франко*);
- монархия (*Петр I, Наполеон, Вильгельм I Завоеватель, Екатерина II*).

Автократия хороша тогда, когда проводится принципиально новая политика в обществе, государстве, на предприятии и нужно сломать сопротивление "толпы" и старые традиции и подчинить ее главной цели нового лидера (например, цель Петра I - выход России к Балтийскому морю: "Прорубить окно в Европу"). Соблазн неограниченной власти велик и далеко не все с ним справляются успешно. Однако, когда лидер государства или предприятия прогрессивный и умный, автократия - единственный способ быстрого введения новаций.

Демократия (от греч. *demos* - народ) предусматривает "власть народа" на основе общественного самоуправления. Демократический принцип организации государства известен со времен Древней Греции, Новгородского вече и Парижской коммуны. Демократизация позволяет широко использовать внутренний потенциал человека, перейти от методов принуждения к методам убеждения, т.к. "пряник" всегда лучше "кнута". Демократия обычно строится на принципах общественного самоуправления, выборности руководителей, сменяемости органов власти, подчинения меньшинства большинству.

Развитию демократии мешает ряд обстоятельств: классовая структура общества, разделение его на богатых и бедных; недостаточная правовая грамотность большей части населения; развитие бюрократии и громоздкого аппарата государственного управления, расширяющего свои позиции в обществе; противоречия интересов государства, регионов в части законов, налогов, использования природных ресурсов, экологии.

Развитие демократии возможно путем использования в управлении профессиональных менеджеров, выборов руководителей трудовым коллективом или собственниками, развития самоуправления трудящихся.

В современной политологии существует также более сложная классификация власти в обществе. Существуют так же типы власти по их цветам.

1. **"Белая власть"** соответствует развитому демократическому обществу в условиях политического плюрализма, цивилизованного рынка и соревновательной культуры управления. Ее зачатки существовали в Древней Греции и свободных феодальных городах-государствах. Именно она позволила добиться значительного прогресса во второй половине XX в. таким индустриальным государствам, как Германия, Италия, Франция и США.

2. **"Серая власть"** характерна для государств со слабым лидером и либеральным типом правления, когда властные полномочия разделяются между правителем, олицетворяющим центральную власть, и его ближайшим окружением, которое пытается сконцентрировать в своих руках право распоряжаться армией, флотом, деньгами и пр. Наиболее характерный пример - Франция XVII в. в эпоху правления кардинала Ришелье, у которого фактически сконцентрировалась реальная власть как у председателя королевского совета. "Серая власть" неустойчива и имеет тенденцию к превращению в "синюю" или "черную" власть. Что, кстати, и произошло во Франции в период эпохи абсолютизма Людовика XIV.

3. **"Синяя власть"** обладает большими возможностями как в авторитарном, так и либеральном обществе и базируется на примирительной культуре управления. Зачатки примирительной культуры можно найти в далеком прошлом. Таковы аш-шура и иджма (принятие решений после совета правителя с наиболее авторитетными людьми), маджилис

(доступ любого мусульманина к правителю и членам его семьи), закат (специальный 2,5%-ный налог с имущества богатых в пользу бедных), вакф (имущество, завещанное для религиозных и благотворительных целей, и т.п.). Кое-какие зачатки такой культуры были в некоторых индийских городах-государствах средневековья, кратковременных государственных образованиях, создававшихся восставшими крестьянами. В современных условиях "синяя власть" проявляется в республиках Закавказья, Ближнего Востока и некоторых других азиатских государствах. Для нее характерно резкое увеличение управленческой элиты, ориентация на политику, идеологию и религию.

4. "Черная власть" характерна для авторитарного общества с командной культурой управления, когда все ключевые рычаги власти оказываются в руках одного правителя. Она существует с древнейших времен и прошла длительный путь от правления египетских фараонов, через господство императоров Рима, феодальных монархов до современных авторитарных систем, хотя, конечно, последние имеют совсем другой облик. Существует большая амплитуда градаций способов управления обществом при данной культуре, есть между ними принципиальные различия (например, между фашизмом в Германии в 30-40-х гг., сталинской тиранией в СССР в 30-50-х гг. и правлением Франко в 30-70-х гг. в Испании). Все ее звенья объединены не путем естественно сложившихся отношений борьбы и сотрудничества, а на основе бюрократической централизации "сверху" вокруг одного центра власти. Интегральный характер командной культуры выражается в создании партийно-государственных структур, господстве государственной собственности, единой идеологии, упразднении легальной оппозиции, исключительной роли лидера, находящей свое выражение в культе личности, принижении политического значения гражданина, неизбежном ограничении прав и свобод человека. Система "черной власти" при этом не только извне, но и внутренне бесконтрольна. Монопольная структура власти неизбежно ведет к ограничениям правовых и культурных гарантий личной и имущественной безопасности членов общества и, следовательно, к усилению властного синдрома.

Неизбежный финал "черной власти" - провал экономики, полный застой, отсутствие конкуренции в силу гашения динамических процессов, смена формы власти.

3.2. Стиль руководства

Типы власти в обществе сформировали три основных и один комбинированный стиль руководства.

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных сотрудников. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях, личном большом капитале и обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель такого типа может привести свою фирму к большому успеху, но также и к полному краху.

Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы. Это хороший "политик", "дипломат", "стратег", "хитрая лиса", просчитывающий варианты на много шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения. Это доброжелательный и открытый человек, как правило, не поддающийся соблазнам (деньги, женщины и власть), т.к. они крайне раздражают завистников и способствуют росту оппозиции. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета.

Либеральный стиль заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, "сталкивает" их между собой, пытается быть "добрым шефом", но иногда невольно становится марионеткой. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии.

Смешанный стиль предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта, так же как в природе нет чистых холериков, флегматиков, сангвиников и меланхоликов и перечисленные выше темпераменты всегда проявляются у человека в определенной пропорции с преобладанием одного из них.

3.3. Философия предприятия.

Кадровая политика находит свое отражение в философии предприятия. Правилах внутреннего распорядка и Коллективном договоре.

Философия предприятия - это совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению глобальной цели предприятия.

Философия фирмы, как совокупность целей и правил поведения сотрудников, возникла в Японии в крупных компаниях "Mitsubishi", "Toyota", "Sony", а затем получила широкое распространение в США в компаниях "IBM", "General Motors", "McDonald's". А. Морита, президент "Sony", так сформулировал философские принципы предприятия нового типа:

Основные принципы "Sony", сформулированные А. Морита:

1. Выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (транзисторный приемник, домашний видеомаягнитофон, портативный плеер, лазерная звукозапись).

2. Патернализм - воспитание у занятых на фирме чувства, что они - члены одной семьи (пожизненный наем сотрудников, неординарные формы общения с руководством, планирование служебной карьеры, фирменная одежда).

3. Развитие творческой инициативы и сознательный отказ от составления жестких планов (параллельные исследовательские группы, выявление и поддержка энтузиастов, "человек на своем месте").

• Американцы оспаривают японское первенство, утверждая, что Г. Форд первым сформулировал философские принципы производства еще в начале XX в. и благодаря им "Ford" господствовал на мировом автомобильном рынке до 30-х гг.; он очень внимательно относился к персоналу фирмы. Он продавал свои автомобили рабочим по цене 360 долл. при минимальной месячной зарплате 150 долл. Форд строил частные школы и затем оплачивал обучение в них одаренных детей рабочих и менеджеров.

Основные разделы:

- цели и задачи предприятия;
- декларация прав сотрудника;
- деловые и нравственные качества;
- условия труда, рабочее место;
- оплата и оценка труда;
- социальные блага;
- социальные гарантии.

3.4. Правила внутреннего трудового распорядка

Правила внутреннего трудового распорядка рабочих и служащих являются важным нормативным документом, регламентирующим прием и увольнение сотрудников, рабочее время, организацию труда, порядок разрешения трудовых споров, получения социальных благ и гарантий, вознаграждения и наказания. Это внутренний нормативный документ, который, с одной стороны, должен соответствовать Кодексу законов о труде страны и Типовым правилам, а с другой стороны, учитывать специфику предприятия (отрасль, местоположение, кадровую политику, структуру персонала, тип собственности, технологию и организацию производства, финансовое состояние в части благ и гарантий и др.).

Приведем основные разделы Правил внутреннего трудового распорядка предприятия:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения сотрудников;
- время труда и отдыха;
- основные обязанности сотрудников;
- основные обязанности администрации;
- служебная и коммерческая тайны;
- меры поощрения и взыскания.

3.5. Коллективный договор

Другим, не менее важным концептуальным кадровым документом является **Коллективный договор** - соглашение между администрацией, профсоюзным комитетом и трудовым коллективом предприятия по решению производственных и социальных задач и улучшению условий труда рабочих и служащих.

Имеются нормативные документы, регламентирующие порядок и условия заключения Коллективного договора. Коллективный договор, как правило, заключается на предприятиях с сильной профсоюзной организацией и сплоченным трудовым коллективом и отсутствует на многих частных и малых предприятиях, где условия труда рабочих и служащих оговариваются в контрактах при приеме на работу. Коллективные договора заключаются на один-три года. Приведем примерную структуру Коллективного договора крупного промышленного предприятия:

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между представителями работников и работодателя. Представители работников - органы профессиональных союзов и их объединений, уполномоченные на представительство в соответствии с их уставами, органы общественной самодеятельности, созданные на общем собрании (конференции) работников организации и уполномоченные им. Работники, не являющиеся членами профсоюза, могут уполномочить орган профсоюза представлять их интересы в ходе коллективных переговоров, заключения, изменения, дополнения Коллективного договора, соглашения и контроля за их исполнением.

Представители работодателей - руководители организации или другие полномочные в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица, полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы.

Неотъемлемой задачей кадрового планирования является определение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой. При этом имеются в виду расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

Планирование кадровых издержек или расходов на труд предполагает учет всех количественных и качественных структурных факторов, соответствующих ценовых и тарифных компонентов. Расходы подразделяются на **основные** и **дополнительные**. К **основным расходам** относится оплата по результатам труда. К **дополнительным расходам** относятся расходы на жилье, пособия, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т.д.

Все расходы на содержание персонала регулируются через:

- существующие расходы: ограничение максимального числа работающих, прекращение приема на работу, активное сокращение персонала;
- рабочие выплаты: замораживание выплат сверх тарифов, пересчет тарифов на внетарифные выплаты, корректировка внутренних фондов социального обеспечения;
- анализ общих расходов;
- повышение эффективности (одинаковые результаты с меньшим персоналом).

Ключевые термины

Кадровая политика, типы власти: охлократия, демократия, автократия, стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный, смешанный, философия предприятия, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка.

Краткие выводы

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Кадровая политика включает тип власти в обществе, стиль руководства, требования к персоналу и реализуется в философии предприятия, правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре.

Известны три исторических типа власти в обществе: охлократия, автократия, демократия. Кадровая политика зависит от стиля руководства на предприятии. Различают либеральный, авторитарный, демократический и смешанный стили руководства.

Философия предприятия - это главный документ, содержащий принципы и правила взаимоотношений персонала на предприятии.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Сущность философии предприятия?
2. Какой тип власти не предусматривает выборности руководителей и самоуправления?
3. Опишите примерную структуру коллективного договора предприятия?
4. Какие документы Вы бы использовали для формирования кадровой политики Вашего предприятия?
5. Какой стиль руководства Вы выбираете, обоснуйте?
6. Назовите недостатки либерального стиля?

Литература

1. К.Х.Абдурахманов ва б. «Давлат хизмати персоналини бошқариш» «Академия» наширёти Тошкент 2002.
2. Г.А.Дмитриенко, Е.А.Шаропатова,Т.М.Максимнеко «Мотивация и оценка персонала, Межрегиональная Академия управления персоналом, Киев 2002г.
3. Н.К.Закирова «Внутрифирменное управление персоналом», РЭАим.Г.В.Плеханова, Учебное пособие, Москва 2004 г.
4. Ш. Курбанов, Э.Сейтхалилов, И.Мажидов. «Оценка исполнительской деятельности управленческих кадров» АГОС при Президенте Республики Узбекистан, Ташкент , 2003 г.
5. Ю.Г.Одегов, Л.В. Карташова « Управление персоналом» оценка эффективности., РЭА им.Плеханова , Москва – 2004 г.
6. В.П.Пугачёв Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Москва «Аспект-пресс» 2003 г.

7. Э.Е. Старобинский «Как управлять персоналом, Учебно-практическое пособие, изд. У1, Москва, ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002 г.
 8. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.

9. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

Информационно – технические средства

1. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz
2. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru / Кадры и персонал – статьи из журналов).
3. www.stat.uz
4. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
5. dps.smrllc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
6. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
7. www.vopresco(сайт журнала «Вопросы экономики»)
8. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz
9. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)
10. www.ilo.ru(официальный сайт Международной организации труда)

Тема 4. Структура персонала организации (фирмы)

- 4.1. Требование к кандидату
- 4.2. Привлечение кандидатов

Структура персонала организации. Персонал – содержание понятия и его виды в организации. Система работы с персоналом. Кадровый потенциал предприятия (фирмы). Основные блоки планирования персонала. Подготовка квалифицированного персонала: современное состояние и направление перестройки системы подготовки персонала в республике. Система работы с кадрами: кадровая политика; подбор персонала; оценка персонала; расстановка персонала; обучение персонала.

Документы отражающие систему работы с персоналом: устав предприятия; правила внутреннего трудового распорядка; коллективный договор; штатное расписание; положение об оплате труда и премировании; положение о подразделениях; контракт с сотрудниками, должностные инструкции; модели рабочих мест; регламенты управления. Направления кадровой стратегии организации.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам численностью персонала, уже работающего в организации, человеческих ресурсов определяются вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий - детализация требований к вакантному рабочему месту :к кандидату на его занятие, подбор кандидатов и, собственно, прием на работу.

4.1. Требование к кандидату

Требование к кандидату на занятие вакантного рабочего места. Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции. Как правило, этот документ подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения; специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель - требований к конкретному рабочему месту.

Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника отдела человеческих ресурсов). Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности - квалификационные карты и карты компетенции и (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчить работу сотрудников отдела человеческих ресурсов. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенции требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенции, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенции используется также как квалификационная карта - компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

4.2. Привлечение кандидатов

Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенции или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа - привлечению кандидатов, основная задача которого создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробует поискать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации (газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках), а также обращения к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя".

Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с "неформальностью" - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений - необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

Объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ - объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будет обладать требуемыми

характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор могут превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие.

Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения "свежей крови" - молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов об организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов - молодых специалистов.

Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. Такие учреждения, называемые федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях - возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных.

Частные агентства по подбору персонала. Существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы - 30-50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора.

Ключевые термины

Должностная инструкция, квалификационная карта, карта компетенции, методы привлечения персонала: объявления в прессе, на телевидение, выезды в институты и т.д.

Краткие выводы

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод - не существует единого оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

В основе процесса набора персонала лежит должностная инструкция. Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенции или другого документа), отдел человеческих ресурсов приступает к привлечению кандидатов.

Рассмотрены различные методы привлечения персонала, которые более подробно описаны выше.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Как Вы понимаете карту компетенции?
2. Что значит по Вашему набор персонала?
3. Какие методы используются для набора персонала?
4. Охарактеризуйте современные составляющие и направления перестройки системы подготовки персонала в республике?
5. Опишите систему работы с кадрами?
6. Перечислите основные направления кадровой стратегии организации?
7. Перечислите основные достоинства и недостатки методов для привлечения кандидатов в организацию?
8. Что значит должностная инструкция?

Литература

1. Н.К.Закирова «Внутрифирменное управление персоналом», РЭАим.Г.В.Плеханова, Учебное пособие, Москва 2004 г.
 2. Ш. Курбанов, Э.Сейтхалилов, И.Маждидов. «Оценка исполнительской деятельности управленческих кадров» АГОС при Президенте Республики Узбекистан, Ташкент , 2003 г.
 3. Ю.Г.Одегов, Л.В. Карташова « Управление персоналом» оценка эффективности., РЭА им.Плеханова , Москва – 2004 г.
 4. В.П.Пугачёв Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Москва «Аспект-пресс» 2003 г.
 5. Э.Е. Старобинский «Как управлять персоналом, Учебно-практическое пособие, изд. У1, Москва, ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002 г.
 6. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.
7. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.
 8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

Информационно – технические средства

1. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz
2. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
3. www.stat.uz
4. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
5. dps.smrtlc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
6. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
7. www.vopreco(сайт журнала «Вопросы экономики»)
8. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz

Тема 5. Отбор кандидатов на должность

- 5.1. Первичный отбор
- 5.2. Собеседование с сотрудниками отдела персонала
- 5.3. Сбор информации о работнике
- 5.4. Решение о найме

Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. В общем виде этот этап может быть представлен следующей схемой:

Первичный отбор - Собеседование с сотрудниками отдела персонала -

5.1. Первичный отбор

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного

отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются - анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований.

Анализ анкетных данных является простым, эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов. В то же время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов. Первоначально "тесты на профессиональную пригодность" применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском, - космонавтов, летчиков, военных. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору кадров, и особенно, руководителей, многие из них стали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора - высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Экспертиза почерка, получившая особое распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

5.2. Собеседование с сотрудниками отдела персонала

Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе отдел человеческих ресурсов (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Не являясь техническим специалистом, сотрудник отдела человеческих ресурсов должен сосредоточиться на оценке "общих характеристик" кандидата - аналитических способностях, характере, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией.

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций использует специальные формы оценки кандидатов; если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

5.3. Сбор информации о работнике

Для того, чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. Отдел персонала может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми. Получить информацию о кандидате можно, обратившись непосредственно в организации, в которых он работал или учился (их названия указаны в его биографический справке или резюме).

5.4. Решение о найме

На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по человеческим ресурсам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование руководителя, Генеральным директором и т.д., прежде чем будет принято решение о приеме на работу. Отдел персонала готовит письмо-предложение кандидату, содержащее описание условий его работы - дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.п. Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

Ключевые термины

Анализ анкетных данных, тестирование, первичный отбор, справки о кандидате, решение о найме.

Краткие выводы

Трудоустройство нового работника на предприятии влечет за собой изменения не только в сфере производства. Решение о приеме должно базироваться на всестороннем анализе профессиональных и личностных качеств претендента на должность о претенденте следует собирать не только информацию, характеризующую его профессиональную квалификацию, но и учесть то, что он будет в какой-то мере влиять на позицию коллектива.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Обоснуйте последовательность отдельных шагов процедуры отбора.
2. Перечислите методы первичного отбора персонала?
3. Какая форма сбора информации о работнике является более эффективной на Ваш взгляд?
4. Как по Вашему необходимо ли проводить сбор информации о будущем сотруднике?
5. В чем заключается цель собеседований?

Литература

1. К.Х.Абдурахманов ва б. «Давлат хизмати персоналини бошқариш» «Академия» наширёти Тошкент 2002.
2. Г.А.Дмитриенко, Е.А.Шаропатова,Т.М.Максименко «Мотивация и оценка персонала,Межрегиональная Академия управления персоналом, Киев 2002г.
3. Н.К.Закирова «Внутрифирменное управление персоналом», РЭАим.Г.В.Плеханова, Учебное пособие, Москва 2004 г.
4. Ш. Курбанов, Э.Сейтхалилов, И.Мажидов. «Оценка исполнительской деятельности управленческих кадров» АГОС при Президенте Республики Узбекистан, Ташкент , 2003 г.
5. Ю.Г.Одегов, Л.В. Карташова « Управление персоналом» оценка эффективности., РЭА им.Плеханова , Москва – 2004 г.
6. В.П.Пугачёв Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Москва «Аспект-пресс» 2003 г.
7. Э.Е. Старобинский «Как управлять персоналом, Учебно-практическое пособие, изд. У1, Москва, ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002 г.
8. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.
9. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

Информационно – технические средства

1. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz
2. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru / Кадры и персонал – статьи из журналов).

3. www.stat.uz
4. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
5. dps.smrllc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
6. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
7. www.vopreco(сайт журнала «Вопросы экономики»)
8. www.ceep.uz,www.bearingpoint.uz,www.pca.uz
9. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)
10. www.ilo.ru(официальный сайт Международной организации труда)

Тема 6. Определение заработной платы и льгот.

- 6.1. Тарифные системы.
- 6.2. Формы и системы заработной платы.
- 6.3. Определение льгот.

Организация заработной платы на предприятии осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы, районных коэффициентов и т.д.

6.1. Тарифные системы

Тарифные системы - совокупность нормативов, определяющих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы и отрасли.

Что касается тарифных систем за рубежом, то можно выделить три их типа: американский, японский, западноевропейский.

В американских тарифных системах не принимаются во внимание анкетные данные работников. За одинаковую работу выплачивается зарплата вне зависимости от квалификации, возраста и других качеств.

Японские тарифные системы, наоборот, учитывают многие анкетные данные: пол, возраст, образование, стаж. На этот тип тарифных систем оказал большое влияние традиционный в Японии способ найма рабочей силы.

Западноевропейские тарифные системы строятся обычно, исходя из деления работников по продолжительности их профессиональной подготовки.

6.2. Формы и системы заработной платы

Формы и системы заработной платы - это порядок ее начисления в зависимости от организационных условий производства и результатов труда.

Существуют две формы заработной платы:

сдельная, при которой зарплата начисляется за каждую единицу продукции или выполнение объема работы. Заработок равен числу произведенных единиц продукции, умноженному на расценку. Это преобладающая форма, но ее удельный вес снижается. Сдельная оплата неминуемо приводит к ухудшению качества продукции, нарушению технологических режимов, ухудшению обслуживания, нарушению требований техники безопасности, перерасходу сырья и материалов;

повременная, при которой зарплата начисляется по тарифной ставке, за фактически отработанное время, в виде оклада.

Сдельную оплату применяют при наличии:

- количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного рабочего или бригады;
- возможности у рабочих данного участка увеличить выработку;
- возможности точного учета объемов выполняемых работ;
- технического нормирования труда.

Повременную оплату следует применять на участках производства и работах в том случае, если отсутствует возможность увеличения выпуска продукции в связи со строгой регламентацией производственных процессов, когда функции рабочего сводятся только к наблюдению за ходом технологического процесса, при работе на конвейерных линиях с заданным режимом. Она целесообразна и тогда, когда нет необходимости увеличения выпуска продукции.

Формы оплаты труда универсальны. В последнее время получили распространение две из них:

- сдельно-регрессивная система, или "система дележа премий". При этой системе заработной платы растут медленнее, чем выработка.
- системы нормирования дневной выработки. В этом случае выплачиваются различные ставки в зависимости от уровня выработки.
- Широкое распространение принимают формы коллективного премирования. Их можно отнести к трем разновидностям:
 - система участия в распределении прибыли (заранее определяется доля прибыли, идущая на премии); система участия в результатах работы предприятия;
 - дивидендная система (участие в прибыли).

Системы участия в распределении прибылей не носят ярко выраженного стимулирующего характера, что ограничивает их распространение, так как величина прибыли зависит от размера оборота, конъюнктуры, уровня цен и других факторов.

Системы участия в результатах работы строятся на конкретных показателях, премии выплачиваются в результате экономии издержек, увеличения выработки или улучшения других показателей.

Дивидендная система - гибрид первых двух разновидностей, когда учитываются результаты производственной и коммерческой деятельности предприятий. Это делает ее гораздо более гибкой и расширяет возможности применения.

Основным направлением государственной политики в области оплаты труда является обеспечение роста реальной зарплаты в тесной увязке с результатами работы, квалификацией, с тем, чтобы оплата труда стала главным источником денежных доходов населения.

6.3. Определение льгот

В дополнение к заработной плате, являющейся основой традиционной системы компенсации, современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество льгот, т.е. дополнительных благ, повышающих их жизненный уровень. В зависимости от организации, отрасли, льготы могут составлять до 50 и более процентов совокупного дохода работника.

К числу льгот относятся все дополнительные (по отношению к заработной плате и другим, связанным с ней выплатам) услуги или выплаты: медицинское страхование, страхование жизни, материальная помощь, дополнительный отпуск, бесплатное питание, пользование автомобилем компании, отдых в санаториях и т.д.

При планировании системы льгот каждой организации необходимо учитывать действие следующих факторов:

национальное и местное законодательство, рынок труда, налоговый режим, культурные традиции и особенности.

Основные виды льгот, предоставляемые современными организациями своим сотрудникам, следующие: режим рабочего и свободного времени, страхование работников, медицинское страхование, страхование жизни, пенсионные выплаты.

Управление льготами в целом превратилось в последние десятилетия в важнейшую составляющую эффективного управления персоналом, требующую особого внимания со стороны линейных руководителей и специальной квалификации специалистов по человеческим ресурсам.

Ключевые термины

Тарифная система, формы и система оплаты, сдельная оплата, повременная оплата, льготы и т.д.

Краткие выводы

Зарботная плата представляет цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы.

Структура оплаты труда работника включает в себя основную и дополнительную заработную плату, вознаграждение и премию за конечный результат и материальную помощь.

Сдельная оплата труда предусматривает оплату исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях и установленных нормативов заработной платы на единицу готовой продукции.

Повременная оплата труда применяется, когда не представляется возможным проинформировать затраты труда, и основана на установленных часовых тарифных ставках и фактически отработанном времени работников.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. Какие Вам известны системы оплаты труда?
2. Перечислите типы существующих тарифных систем?
3. Перечислите преимущества и недостатки формы заработной платы?
4. В чем принципиальная разница между премией и вознаграждением?
5. Какие формы оплаты труда Вы знаете?
6. Различие между сдельной и повременной заработной платой?

Литература

1. К.Х.Абдурахманов ва б. «Давлат хизмати персоналини бошқариш» «Академия» наширёти Тошкент 2002.
2. Г.А.Дмитриенко, Е.А.Шаропатова, Т.М.Максименко «Мотивация и оценка персонала, Межрегиональная Академия управления персоналом, Киев 2002г.
3. Н.К.Закирова «Внутрифирменное управление персоналом», РЭАим.Г.В.Плеханова, Учебное пособие, Москва 2004 г.
4. Ш. Курбанов, Э.Сейтхалилов, И.Мажидов. «Оценка исполнительской деятельности управленческих кадров» АГОС при Президенте Республики Узбекистан, Ташкент, 2003 г.
5. Ю.Г.Одегов, Л.В. Карташова «Управление персоналом» оценка эффективности., РЭА им.Плеханова, Москва – 2004 г.
6. В.П.Пугачёв Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Москва «Аспект-пресс» 2003 г.

8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002.
 9. Кибанов А.Я и др. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА-М, 2002.
 10. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.
11. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.
 12. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

Информационно – технические средства

1. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz
2. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
3. www.stat.uz
4. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
5. dps.smrtdc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
6. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
7. www.vopresco(сайт журнала «Вопросы экономики»)
8. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz
9. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)

Тема 7. Адаптация и профориентация принятых работников

- 7.1. Профориентация работников
- 7.2. Виды адаптации
- 7.3. Организация труда

Сущность и функции внутрифирменной организации труда, ее цели и задачи. Комплексный и системный подход к организационному развитию организации. Основные элементы организации труда, их взаимосвязь и взаимозависимость. Внутрифирменное разделение и кооперация труда. Организация и содержание труда в организации. Анализ работы: описание содержания и характеристики. Анализ требований к исполнителю. Анализ значимости. Разработка профиля требований к рабочему месту (должности).

Научная организация трудового процесса персонала организации. Организация трудовой деятельности персонала организации. Значение внутрифирменной организации труда для эффективного использования трудового потенциала работников. Организация труда и качество трудовой жизни

Это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

7.1. Профориентация работников

Можно выделить три формы профориентационной работы:

Профессиональное просвещение - это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности.

Профессиональная информация - система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Профессиональная консультация - это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

7.2. Виды адаптации

Одна из важных проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала - управление адаптацией.

Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе, как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

В теоретическом и практическом плане выделяются несколько аспектов адаптации:

- психофизиологический - приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;
- социально-психологический - приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;
- профессиональный - постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества);
- организационный - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Несмотря на различие между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации. Управление трудовой адаптацией требует решения, в первую очередь, трех организационных элементов. Это структурное закрепление функции управления адаптацией, технология процесса управления адаптацией, информационное обеспечение этого процесса. Следует обратить внимание на важность проблемы управления нововведениями. Продуманная реализация данной функции становится фактором успешной адаптации работников к новым условиям труда. Подробнее об этом будет рассказано ниже.

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников; использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником.

Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач; выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.); подготовка замены кадров при их ротации; проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

7.3. Организация труда

Следует обратить особое внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников.

Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников. Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Система использования персонала в организации должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Основные принципы рационального использования персонала:

- обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);
- соответствие трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;
- периодический переход работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающий разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;
- создание максимальной возможности для выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

Расстановке кадров и лучшему их использованию способствуют внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации.

Наиболее распространены следующие причины трудовых перемещений:

- предоставление работнику работы, которая ему больше соответствует;
- предоставление ему работы, которая больше его удовлетворяет;
- содействие освоению работником смежной специальности, с тем, чтобы обеспечить взаимозаменяемость сотрудников;
- расширение опыта работника с целью, например, дальнейшего роста его карьеры.

Диапазон этих перемещений определяется: у рабочих - дифференциацией профессий и труда разной степени квалификации, у специалистов и руководителей - дифференциацией профессий и должностей. Перемещения могут быть межпрофессиональными, междолжностными, перемещениями из одной категории персонала в другую (из рабочих в служащие или из служащих в рабочие).

Ключевые термины

Профессиональное просвещение, профессиональная консультация, адаптация, виды адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный, организационный., внутриоргани-зационные перемещения.

Краткие выводы

Одна из важных проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала - управление адаптацией. Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Выделяются несколько аспектов адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный, организационный

Расстановке кадров и лучшему их использованию способствуют внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации.

Вопросы для контроля обсуждения:

1. Для чего необходим анализ работы?
2. Опишите формы профориентационной работы?
3. Сущность адаптации?
4. Какие существуют организационные решения по технологии процесса управления адаптации?
5. Опишите принципы организации труда?
6. Существующие формы трудовых перемещений?

Литература

1. К.Х.Абдурахманов ва б. «Давлат хизмати персоналини бошқариш» «Академия» наширёти Тошкент 2002.
2. Г.А.Дмитриенко, Е.А.Шаропатова,Т.М.Максимнеко «Мотивация и оценка персонала,Межрегиональная Академия управления персоналом,Киев 2002г.

3. Н.К.Закирова «Внутрифирменное управление персоналом», РЭАим.Г.В.Плеханова, Учебное пособие, Москва 2004 г.
 4. Ш. Курбанов, Э.Сейтхалилов, И.Мажидов. «Оценка исполнительской деятельности управленческих кадров» АГОС при Президенте Республики Узбекистан, Ташкент, 2003 г.
 5. Ю.Г.Одегов, Л.В. Карташова «Управление персоналом» оценка эффективности., РЭА им.Плеханова, Москва – 2004 г.
 6. В.П.Пугачёв Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Москва «Аспект-пресс» 2003 г.
 7. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002.
 8. Э.Е. Старобинский «Как управлять персоналом, Учебно-практическое пособие, изд. У1, Москва, ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002 г.
 9. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.
10. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.
 11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

Информационно – технические средства

1. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz
2. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
3. www.stat.uz
4. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
5. dps.smrtilc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
6. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
7. www.vopreco(сайт журнала «Вопросы экономики»)
8. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz
9. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)
10. www.ilo.ru(официальный сайт Международной организации труда)

Тема8. Подбор, расстановка и деловая оценка персонала

План:

1. Подбор и расстановка персонала
2. Исходные данные для подбора и расстановки персонала
3. Деловая оценка персонала

1. Подбор и расстановка персонала

Подбор и расстановка кадров — одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители –от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в

соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации.

Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка. Отбор — это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т.п. При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, с другой.

При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест, исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Подбор и расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры, которое осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей); а также обеспечение достойных условий и оплаты труда, гарантированную оплату и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии; планомерное движение кадров, включающее повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

2. Исходные данные для подбора и расстановки персонала

Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются:

- модели служебной карьеры;
- философия и кадровая политика организации;
- Кодекс законов о труде;
- материалы аттестации комиссий;
- контракт сотрудника;
- штатное расписание;

- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников;
- положение об оплате и стимулировании труда;
- положение о подборе и расстановке кадров.

В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Подбор и расстановка персонала должна обеспечивать деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.

Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Все более характерным становится использование прогностических методов определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности. Вместе с тем успешно используются также и практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту — отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка и пр.

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо, с одной стороны, сформулировать требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой — принять во внимание личные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения, можно рекомендовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой. Применение этого метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личностных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом.

Основу профильного метода составляет каталог характеристик - требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики (показатели) должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника. Каталог характеристик дает возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически.

Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

Подбор и расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личные качества каждого его члена, но и эффект их сочетания - так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда.

Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения кадровых и молодых работников. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящий из разных возрастов, дает разные типы увлечений, становится более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.

Подбор и расстановка персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) - одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов.

3. Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

На основании степени указанного соответствия решаются следующие основные задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
- разработка программы его развития;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;
- определение способов внешней мотивации работника.

Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении некоторых дополнительных задач: установление обратной связи с работником по профессиональным, организационным и иным вопросам, а также удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

К сожалению, практически любая организация допускает ошибки деловой оценки персонала, т.е. имеет место нереалистичность деловой оценки, вызванная объективным или субъективным несоответствием оценщика или метода оценки предъявляемым требованиям. Типичными являются: ошибка экстремальности, ошибка усреднения, ошибка пристрастия и т.д. Очевидно, что устранить полностью ошибки деловой оценки вряд ли возможно, но необходимо стремиться в максимальной степени снизить их отрицательное воздействие. Для этого должен быть четко проработан и реализован организационный процесс подготовки деловой оценки.

Этот процесс предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- Разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям организации.
- Формирование оценочной комиссии привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров.

- Определение времени и места проведения деловой оценки.
- Установление процедуры проведения итогов оценивания.
- Проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки.
- Консультирование оценщиков со стороны разработчиков методики или специалиста, владеющего ею.

Можно выделить несколько этапов проведения деловой оценки:

- Сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки.
- Обобщение информации, полученной на предыдущем этапе.
- Подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками.
- Проведение оценочной беседы и подведение ее результатов.
- Формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию.
- Принятие решений экспертной комиссии по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Вопросы для контроля обсуждения

1. Дайте определение подбору персонала.
2. Назовите и раскройте исходные данные для подбора персонала.
3. Что вы понимаете под деловой оценкой персонала?
4. Назовите основные задачи деловой оценки персонала.
5. Назовите этапы деловой оценки.
6. Как формируется оценочная комиссия?

Литература

1. К.Х.Абдурахманов ва б. «Давлат хизмати персоналини бошқариш» «Академия» наширёти Тошкент 2002.
2. Г.А.Дмитриенко, Е.А.Шаропатова, Т.М.Максимнеко «Мотивация и оценка»
3. Н.К.Закирова «Внутрифирменное управление персоналом», РЭАим.Г.В.Плеханова, Учебное пособие, Москва 2004 г.
4. Ю.Г.Одегов, Л.В. Карташова « Управление персоналом» оценка эффективности., РЭА им.Плеханова , Москва – 2004 г.
5. В.П.Пугачёв Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Москва «Аспект-пресс» 2003 г.
6. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. – М.: ОАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2001.
Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.

Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

1. www.ilo.ru (официальный сайт Международной организации труда)
2. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
3. www.stat.uz
4. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
5. dps.smrtlc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
6. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
7. www.vopresco(сайт журнала «Вопросы экономики»)
8. www.ceep.uz, www.bearingpoint.uz, www.pca.uz
9. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)

Тема 9. Мотивация деятельности работников

- 9.1. Взаимосвязь понятий мотивации
- 9.2. Первоначальные теории
- 9.3. Содержательные теории
- 9.4. Процессуальные теории

Подбор и расстановка персонала. Управление наймом персонала как процессом. Исследование внешнего и внутреннего рынка труда.

Поиск кандидатур. Набор персонала. Методы подбора кадров. Планирование смены кадров. Работа с резервом. Разработка программ удовлетворения перспективных потребностей организации в персонале. Равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений. Использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией.

Исходные данные для подбора и расстановки персонала.

Деловая оценка персонала: принципы, цели. Разработка методики деловой оценки.

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду

Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

9.1. Взаимосвязь понятий мотивации

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

Процесс мотивации можно разбить на четыре основных этапа.

1. Возникновение потребности (голод, жажда, влечение к другому человеку, желание получить образование и т.п.).

2. Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей (купить пищу или пообедать в кафе, познакомиться с тем, кто вызвал интерес и симпатию или загасить эмоции, поступить в вуз или заняться самообразованием и т.п.).

3. Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий (быстро или медленно действовать, найти средства, определить пути действия, анализ альтернатив, выбор решения и т.п.).

4. Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Потребности - нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Различают биологические и социальные потребности.

Биологические потребности - это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище и др., необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии.

Социальные потребности - это потребность принадлежать к роду, национальности, социальной группе, самовыражаться, строить свою карьеру, быть признанным и пр. Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту как для отдельного человека, так и для общества в целом.

Важное значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Широко бытует мнение, что стимул - это вознаграждение. Это не совсем правильно, так как слово происходит от латинского *stimulus* - буквально: остроконечная палка, которой погоняли животных, - и имеет как раз обратное значение - принуждение. Поэтому более правильно говорить, что **стимул** - это побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре основные формы стимулов.

1. **Принуждение.** История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с физической казни, пыток и наказания до лишения имущества, гражданства и изгнания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

2. **Материальное поощрение.** Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

3. **Моральное поощрение.** Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

4. **Самоутверждение.** Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго экономического образования и др. Это самый сильный стимул из известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Теория мотивации стала активно разрабатываться в XX в., хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время существует несколько различных теорий мотивации, которые условно можно разбить на три группы:

- первоначальные;
- содержательные;
- процессуальные.

9.2. Первоначальные теории мотивации

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известной и до сих пор широко применяемой является политика "кнута и пряника". "Кнутом" раньше чаще всего был страх смертной казни или

изгнания из страны за невыполнение указаний царя, короля или князя, а "пряником" выступало богатство ("полцарства") или родство с правителем ("принцесса"). Эта теория мотивации широко использована в сказках и преданиях народов мира. Политика "кнута и пряника" подкупает простотой мотивов и стимулов к достижению поставленной цели, кстати не всегда четко формулированной правителем ("сходи туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что"). Она предпочтительна в экстремальных ситуациях, когда цель четко обозначена (победить врага, взять крепость, устранить аварию и др.) и вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов с большой продолжительностью и значительным числом участников.

Теория "X", "У" и "Z"

Привлекает простотой использования мотивов и стимулов теория "X", "У" и "Z", в основе которой отношение человека к труду. Теория "X" была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию "У". Теория "Z" была предложена значительно позднее, в 80-х гг. В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). "X", "У" и "Z" - это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять весьма различные стимулы к труду. Рассмотрим эти теории более подробно. Теория "X" базируется на следующих предпосылках:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности;
- обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы. Поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;
- по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;

Иногда эти теории используются для характеристики организаций. Однако в чистом виде такие организации не существуют или характерны для малых групп:

- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства.

В теории «X» является применение в качестве главного стимула принуждения, а вспомогательного - материального поощрения.

Теория "У" является антиподом теории "X" и ориентирована совсем на другую группу людей. В основе теории "У" такие предпосылки:

- в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
- физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;
- нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;
- внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;
- ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;
- обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;

Модель по теории "У" отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории "У" располагаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.

Основные предпосылки теории "Z":

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек - основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Теория "Z" описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний. Однако работники, описываемые теорией "Z", имеются практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией "Z", эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями "X", "Y" и "Z", образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На предприятии представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

9.3. Содержательные теории мотивации

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория потребностей Маслоу;
- теория существования, связи и роста Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Макклелланда;
- теория двух факторов Герцберга.

Теория потребностей Маслоу

А. Маслоу - один из крупных ученых в области мотивации и психологии. Его теория психологии управления включает в себя следующие основные идеи и предпосылки:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию "пирамиды", требуют первостепенного удовлетворения;

- потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

Физиологические потребности. К данной группе относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т. п. - те, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, которые работают в основном из-за необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование.

Потребность безопасности. Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии: иметь хорошее жилье, быть защищенным от страха, боли, болезней и других страданий. Люди, для которых первостепенными являются потребности этого рода, стремятся избегать стрессов, любят порядок, четкие правила, формальные структуры. Они оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспеченности и стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, медицинское страхование. Для управления такого рода людьми следует создавать надежную систему социального страхования, применять справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

Потребность принадлежать к социальной группе. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, желает быть членом определенной группы людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на способ принадлежать к коллективу, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. Отношение к таким работникам со стороны руководства должно носить форму дружеского партнерства, таким людям надо создать условия для общения на работе. Хороший результат дают бригадная форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

Потребности признания и уважения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это. Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо же к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении такими людьми надо использовать различные формы морального поощрения, выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград.

Потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т.п. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении такими людьми надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие максимально реализовывать способности, предоставлять большую свободу в

выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Теория потребностей Маслоу - одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности. Однако в концепции есть ряд уязвимых моментов:

- потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.);
- далеко не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в пирамиде Маслоу;
- удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Потребности признания и самовыражения могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения и гасить физиологические потребности.

Теория существования, связи и роста Альдерфера

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от пирамиды потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

Потребности существования по Альдерферу включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: безопасности и физиологические.

Потребность связи по Альдерферу отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести полностью потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей, также как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие. По Маслоу, происходит "движение от потребности к потребности только снизу вверх: когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к следующей, более высокого уровня потребности. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности служебного роста, у него опять "включаются" потребности связи. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется на верхнем уровне, происходит переключение на более конкретную потребность на нижнем уровне, что и определяет обратный ход сверху вниз.

Теория приобретенных потребностей Макклелланда

Теория Макклелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей достижения, соучастия и властвования. Эти потребности, если они достаточно

сильны у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Индивидуумы, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако им очень трудно заниматься задачами, в решении которых нет ясного и осязаемого результата, наступающего достаточно быстро. Качество результата, а также качество их работы не обязательно являются наивысшими. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем если бы они этот результат получили в одиночку.

Для регулирования уровня данной потребности важно проводить целенаправленное обучение и соответствующим образом организовывать работу. В частности, желательно включать в работу регулярную обратную связь, разбирать примеры успешного достижения целей, ставить труднодостижимые цели, пытаться корректировать самооценку таких работников, которая, как правило, завышена.

Как ни странно, но люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, т. к. там требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готовы пойти люди с высоким уровнем потребности достижения. Поэтому однозначно можно сказать, что человеку, занимающемуся предпринимательской деятельностью индивидуального типа, желательно иметь высокую потребность достижения. Если же человек работает на большом заводе, высокая потребность достижения может создавать много проблем ему и окружающим его членам коллектива.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важно, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных им сотрудников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы с учетом возможного изменения у отдельных сотрудников уровня потребности соучастия. Естественно, анализ уровня потребности соучастия должен оцениваться и при приеме человека в коллектив.

Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две взаимоисключающие группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, т. к. они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мо-

тивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением. Потребность властвования для этих людей - не стремление к удовлетворению своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что, кстати, также является стремлением к властному самоутверждению.

Макклелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому исключительно важно, чтобы работа руководителя давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность. Потребности, рассматриваемые Макклелландом не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления. Так, потребность властвовать существует при низкой потребности соучастия.

Теория двух факторов Герцберга

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточном проявлении факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Теория Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Факторы условий труда Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней пирамиды Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ будет работать лучше. Герцберг считает, что рабочий начнет обращать внимание на факторы условий труда, когда сочтет их несправедливыми.

Согласно теории Герцберга, наличие факторов условий труда не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ "обогащения" труда: работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. "Обогащение" труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость при выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, создать ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Факторы условий труда и мотивирующие факторы могут являться источниками мотивации в зависимости от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы.

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо капированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация.

Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все четыре теории имеют общее, позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая

классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Так, например, потребность достижения в теории Макклелланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу. Потребности роста в теории Альдерфера соответствуют мотивирующим факторам теории Герцберга.

9.4. Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса и теория Портера-Лоулера.

Теория ожиданий

Теория В. Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания результатов (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 чел. больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет в срок квартальный отчет. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд и тариф ставки оплаты. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Взаимосвязь может отсутствовать из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи,

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать получения определенного процента премии. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он будет оценен руководством, получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - это валентность, или ценность вознаграждения. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованью, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе, или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность по-

лучаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

$$\text{Мотивация} = (3-P) \times (P-V) \times \text{валентность}$$

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работником. В этой связи М. Мескон отмечает интересный случай в страховой фирме: "Для мотивации агентов руководство фирмы объявило, что те, кто выполнит свой план, за счет фирмы поедут с женами на Гавайи на две недели. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы некоторые лучшие агенты перестали выполнять план. Оказалось, что перспектива поехать на Гавайи даже бесплатно, но со своими женами, далеко не всеми воспринималась как награда".

Для эффективной мотивации менеджер должен установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат усилия.

Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи. Экспериментальные исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий. Критики этой теории призывают к проведению таких экспериментальных исследований, которые сумели бы учесть конкретные особенности как отдельных людей, так и организаций. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий Врума.

Теория справедливости Адамса

Теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Основателем теории справедливости считается американский ученый С. Адаме, который провел значительные исследования в компании "General Electric".

Люди могут восстановить чувство справедливости либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью

труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Целый ряд западных компаний пытается решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда, сохраняя суммы выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, - это еще и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то компания рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Теория Портера-Лоулера

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера - Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также сознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, последовательно разберем их модель по элементам. Цифровые обозначения в скобках соответствуют нумерации переменных, приведенных в схеме.

Согласно модели Портера - Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характера человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения - такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, уверенность в своей компетентности и самоуважение, а также внешние вознаграждения - такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Портер и Лоулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге теория Портера - Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Она показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной теории мотивации.

Установлено, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью и в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами. Исследования показали, однако, что хотя боль-

шинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

Для того чтобы установить взаимосвязь между заработной платой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, Э. Лоулер предложил следующее объяснение. Заработная плата любого работника может быть разбита на три компоненты. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто выполняет в данной организации аналогичные обязанности, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть заработной платы определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту часть заработной платы, но ее величина автоматически регулируется. Наконец, выплата третьей части происходит не автоматически. Она варьирует для каждого работника, и ее величина определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период. Плохой работник скоро увидит, что эта часть его заработной платы минимальна, а хороший поймет, что у него она по крайней мере столь же велика, сколь первые две части вместе взятые. Эта третья часть не будет, однако, автоматически нарастать. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Увеличение оклада может происходить только в связи с изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслуги лет и ростом стоимости жизни. Реально заслуженная и заработанная конкретным человеком часть заработной платы может меняться и весьма резко, так что если результативность труда работника падает, то упадет и заработная плата посредством уменьшения ее переменной части. Смысл этой системы состоит прежде всего в увязывании заработной платы работника с результатами в текущий период. Таким образом, производительность "влечет за собой большие изменения в оплате".

Ценность какого-либо вида деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, - две совершенно разные вещи, хотя и взаимосвязанные между собой.

Ключевые термины

Мотив, мотивация, стимул, социальные потребности, биологические потребности, принуждение, поощрение.

Краткие выводы

Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Мотивы - это то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы. Стимул - это побуждение к действию или причина поведения. Различают первоначальные, содержательные и процессуальные теории мотивации.

Потребности - нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение - это то, что человек считает ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов побуждения. Из наиболее известных следует отметить мотивацию "кнута и пряника" и теории "X", "Y", "Z" по отношению к процессу труда. Теории "X", "Y" и "Z" исходят из разных типов работников и преду-

смаатривают различные стимулы к труду: принуждение, самоутверждение, материальное и моральное поощрение.

Содержательные теории мотивации изучают потребности человека и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Согласно теории Маслоу, пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, признания и уважения, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминанта определяет поведение человека. В теории Альдерфера предусмотрены три группы потребностей: роста, связей и существования, которые схожи с пирамидой Маслоу. Макклелланд дополнил классификацию потребностей Маслоу, введя понятия потребностей достижения, властвования и соучастия. Эти группы потребностей могут находиться на разных уровнях удовлетворения и зависят от личности человека. Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Для достижения целей необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов - таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

Процессуальные теории мотивации анализируют, как человек соизмеряет потребности и распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом он выбирает конкретный вид поведения. Теория ожиданий Врума основывается на предположении, что наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко. Теория справедливости Адамса предполагает, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других работников за аналогичную работу. Несправедливое вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. При этом работник будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его. Теория Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Результативность труда порождает удовлетворенность.

Материальные потребности - совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека.

Планирование материальных потребностей позволяет определить динамику роста благосостояния человека и формировать возрастающие потребности в соответствии с имеющимися доходами. Существуют три уровня удовлетворения материальных потребностей исходя из деления общества на три группы (бедные, средние, богатые).

Качество трудовой жизни - важнейшее условие роста производительности труда и должно базироваться на росте материальных потребностей и концепции всестороннего развития личности. Качество трудовой жизни включает в себя такие группы показателей: трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, руководство предприятия, служебная карьера, социальные гарантии и социальные блага.

В современном менеджменте все большее значение приобретает гуманистическая концепция, в соответствии с которой человек рассматривается как главный субъект управления, а всестороннее развитие личности человека - как глобальная цель предприятия.

Вопросы для контроля и обсуждения

1. В чем разница между работниками, описываемыми теориями "X", "У" и "Z"?

2. Объясните сущность модели мотивации поведения человека в пирамиде Маслоу.
3. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
4. В чем отличия теории Макклелланда от теорий Маслоу и Альдерфера?
5. В чем особенности теории ожиданий Врума?
6. Какие выводы можно сделать из теории справедливости Адамса для использования в практике управления?
7. Портер и Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики управления?

Литература

1. К.Х.Абдурахманов ва б. «Давлат хизмати персоналини бошқариш» «Академия» нашриёти Тошкент 2002.
 2. Г.А.Дмитриенко, Е.А.Шаропатова,Т.М.Максименко «Мотивация и оценка персонала,Межрегиональная Академия управления персоналом, Киев 2002г.
 3. Н.К.Закирова «Внутрифирменное управление персоналом», РЭАим.Г.В.Плеханова, Учебное пособие, Москва 2004 г.
 4. Ш. Курбанов, Э.Сейтхалилов, И.Мажидов. «Оценка исполнительской деятельности управленческих кадров» АГОС при Президенте Республики Узбекистан, Ташкент , 2003 г.
 5. Ю.Г.Одегов, Л.В. Карташова « Управление персоналом» оценка эффективности., РЭА им.Плеханова , Москва – 2004 г.
 6. В.П.Пугачёв Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Москва «Аспект-пресс» 2003 г.
 7. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М.: 2002.
 9. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.
10. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.
 11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

Информационно – технические средства

1. www.ceep.uz,www.bearingpoint.uz,www.pca.uz
2. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru / Кадры и персонал – статьи из журналов).
3. www.stat.uz
4. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
5. dps.smrllc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
6. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
7. www.vopreco(сайт журнала «Вопросы экономики»)
8. www.ceep.uz,www.bearingpoint.uz,www.pca.uz
9. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)

Тема 10. Стимулирование труда персонала в организации

10.1. Мотивация и стимулирование труда в организации как функция управления персоналом

10.2. Стимулирование труда основа развития персонала в организации

Мотивация и стимулирование труда в организации как функция управления персоналом. Интеграция современных мотивационных теорий. Справедливость оплаты как фактор мотивации. Гибкие формы вознаграждений, участие в прибылях. Гибкое рабочее время.

Стимулирование труда основа развития персонала в организации Развитие кадров. Внутрифирменная организация повышения квалификации кадров. Профессиональное образование и повышение квалификации на фирмах стран с развитой рыночной экономикой. Взаимосвязь организаций с учебными заведениями.

10.1. Мотивация и стимулирование труда в организации как функция управления персоналом

Успех любой реформы во многом определяется тем, насколько полно и точно было проанализировано реальное состояние дел в той области, которая подлежит изменению. Экономическая реформа предполагает утверждение таких условий хозяйствования, при которых трудящиеся получают реальную возможность распоряжаться результатами своего труда. Однако подобная возможность реализуется лишь в том случае, когда эти условия адекватно воспринимаются людьми, пробуждают у них интерес к трудовой деятельности, способствуют развитию трудовой мотивации.

С переходом на новые условия хозяйствования мотивирующие функции оплаты труда предполагают следующие условия:

- размер заработков каждого работника должен определяться прежде всего личным трудовым вкладом в общий результат коллективного труда (сейчас на размер зарплаты результат общей работы организации труда влияет сильнее, чем собственный трудовой вклад работника);

- усиление дифференциации в оплате труда в зависимости от его сложности и качества, потребительских свойств выпускаемой продукции (последнее обстоятельство имеет принципиальное значение для актуализации мотивов общественной полезности труда и гармонизации направленности интересов «на себя» и «на других»);

- постепенный отказ от денежных компенсаций за непривлекательный труд и вредные санитарно-гигиенические условия. Такие компенсации не только консервируют неблагоприятные условия труда, но и снижают трудомотивирующую функцию оплаты;

- расширение стимулирующей зоны оплаты труда путем установления оптимальных соотношений гарантированного обществом минимума заработной платы, обеспечивающей воспроизводство квалифицированной рабочей силы, и максимально возможного заработка, обеспечивающего качественные различия в уровне благосостояния у работников с разным трудовым вкладом;

- изменение функций и роли премиальных систем. В настоящее время они слабо стимулируют трудовую активность, так как используются в основном для реализации властных функций администрации, чаще в качестве санкций за невыполнение каких-то требований руководства, а не в качестве стимула.

Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, труда и отдыха. Активизация только экономической мотивации приводит к увеличению интенсивности труда и продолжительности рабочего времени, что характеризуется ростом сверхурочных работ. В

результате многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки.

Развитие товарно-денежных отношений, разгосударствление собственности по-новому ставят задачу соотношения функций государства и организаций в сфере труда. Государство должно обладать механизмом контроля за условиями труда на производстве, чтобы техническая реконструкция не просто повышала производительность труда, но и позволяла создать благоприятную среду для повышения трудовой активности работников, преимущественно ориентированных на содержательную деятельность, поскольку именно такие работники наиболее продуктивны, инициативны и социально активны в производственных делах.

Следующим направлением контроля за качеством трудовой жизни должно стать обеспечение непрерывности процессов повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров. В сложившейся ситуации государству целесообразно взять на себя функцию стимулирования творческого и высококвалифицированного труда, поскольку организации с их сложившейся системой внутриколлективных отношений к этому еще не готовы.

Государство может влиять на преодоление кризиса труда путем пропаганды высоких образцов зарубежной культуры труда и производства. В этих целях следовало бы эффективнее использовать совместные организации, пропуская через них определенную часть работников, которые, вернувшись на свои предприятия, принесут с собой и новые эталоны культуры труда. Решению этой задачи также способствует регулярный обмен специалистами с развитыми промышленными странами.

В ряду первоочередных мер должна быть также и переориентация служб социального развития организаций с сугубо социально-бытовых проблем на проблемы качества трудовой жизни, которые в настоящее время практически выпадают из сферы их деятельности. Особое внимание следует обратить на подбор кадров для этих служб.

Можно сказать, что выход из кризисной ситуации в сфере труда неминуемо будет сопровождаться дестабилизацией трудовых отношений, так как затронет жизненные интересы многих групп работников. Противодействие инновациям будет исходить не только от работников, занятых примитивным трудом или имеющих компенсации за вредные условия труда, но и от высококвалифицированных специалистов устаревающих профессий.

При существующей низкой ценности учебы и творчества для основной массы работников им будет психологически сложно существовать в тех условиях, когда результат зависит не только от имеющихся навыков, но и от способности и желания повышать квалификацию, когда уровень благосостояния не даруется свыше, а определяется мерой собственной ответственности за свою судьбу. Переход к новым технологиям в развитых странах сопровождался серьезными социальными последствиями, обусловленными безработицей, увеличением интенсивности и нервно-психологической напряженности труда.

В условиях демократизации политической жизни дестабилизация трудовых отношений может иметь тяжелые последствия, если не будут разработаны и приняты превентивные меры со стороны государства. При этом важное значение имеет контроль за состоянием общественного мнения, позволяющий прогнозировать стихийное поведение масс.

10.2. Стимулирование труда основа развития персонала в организации

Управление персоналом на предприятии во многом зависит от его размера, условий существования. Эффективное управление может быть только тогда, когда оно осуществляется на основе использования современных достижений в сфере управления персоналом. Одним из важнейших факторов успешной деятельности производства является развитие персонала. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение

квалификации работников. Это охватывает, прежде всего:

- обучение, которое в форме общего и профессионального образования дает необходимые знания, навыки и опыт;
- повышение квалификации, задача которого — улучшение профессиональных знаний и навыков в связи с развивающимся НТП;
- обучение в школе управления и руководства, дающее необходимые познания и подготовку при вступлении на руководящую должность и формирующее карьеру руководителя;
- переквалификацию, которая, по сути, дает второе образование. Под ней понимается любая профессиональная переориентация. Цель переквалификации состоит в том, чтобы дать возможность работникам освоить новую для них специальность.

Для эффективного осуществления задач каждому предприятию требуются наиболее пригодные для этого работники, которых необходимо подбирать и развивать.

Развитие кадров должно стоять на первом плане, для чего необходимы:

- поддержка способных к обучению работников;
- распространение знаний и передового опыта;
- обучение молодых квалифицированных сотрудников;
- осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников;
- снижение текучести кадров.

Привлечение работников со стороны допустимо тогда, когда для выполнения определенной работы нет соответствующих профессионалов или нет возможности обучить своих сотрудников.

Помимо внутрипроизводственного значения в развитии кадров играет важную роль:

- осуществление профессионального обучения;
- снятие финансового бремени с других образовательных учреждений;
- активизация потенциальных возможностей;
- поднятие общеобразовательного уровня;
- воздействие на социальные структуры;
- укрепление духа творчества и соревновательности.

Практическая деятельность в условиях развитых рыночных отношений позволяет выделить комплекс мер по развитию персонала.

Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими большой опыт развития человеческих ресурсов. О важности этого процесса свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей, вице-президентов, руководителей национальных компаний.



Рис.4. Комплекс мер по развитию персонала

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преємственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Теория и практика в сфере работы с персоналом позволяют сформулировать правила и нормы, соблюдение которых позволит в максимальной степени способствовать его развитию.

Система морального и материального стимулирования персонала. Система морального и материально стимулирования предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как следствие повышение эффективности труда, его качества. Л. Якокка писал: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей». Человечество накопило немало форм, систем, методов стимулирования работников. Прежде всего, все стимулы условно подразделяются на моральные и материальные и нематериальные. Соотношение их на различных фирмах значительно отличаются. На большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов, в то время как в странах бывшего союза для значительно числа предприятий и фирм характерны сокращения в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального вознаграждения.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, которое включает в себя:

- заработную плату;
- участие в прибылях;
- дополнительные выплаты;
- субсидии на питание и др.

Для определения размера заработной платы существуют несколько методов. Наиболее простой метод классификации – ранжирование рабочих мест. Суть этого метода заключается в том, что каждому рабочему месту произвольно присваивается определенный ранг. Число рангов произвольное. Ранжирование – самая простая и дешевая система установления уровня заработной платы, доступная любой организации.

Вопросы для контроля обсуждения

1. Что вы понимаете под мотивацией и стимулированием труда персонала?
2. Назовите мотивирующие функции оплаты труда.
3. На каких принципах основывается развитие персонала в организации?
4. Какова система морального и материального стимулирования персонала?
5. Какую роль играет развитие персонала в стимулировании труда?
6. Перечислите комплекс мер по развитию персонала?

Литература

1. Конституция Республики Узбекистан. - Т.: Узбекистон, 1992.

2. Кодекс законов о труде Республики Узбекистан. - Т.: Адолат, 1996.
 3. Каримов И.А. Высококвалифицированные специалисты – стимул прогресса. – Т.: Узбекистон, 1995.
 4. Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условия и гарантии прогресса. - М.: Издательский дом «Дрофа», 1997.
 5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М.: 2002.
 6. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. – М.: ОАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2001.
 7. Десслер Г. Управление персоналом. - М.: БИНОМ, 1997.
 8. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 1997.
 9. Зокирова Н.К. Внутрифирменное управление персоналом. Учебное пособие – М.: изд. РЭА им. Г.В.Плеханова, 2004.
 10. Кибанов А.Я и др. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА – М, 2002.
 11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002.
 12. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.
13. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.
 14. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

Информационно – технические средства

1. www.ilo.ru(официальный сайт Международной организации труда)
2. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
3. www.stat.uz
4. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
5. dps.smrtlc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
6. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
7. www.vopresco(сайт журнала «Вопросы экономики»)

Тема 11. Конфликтная ситуация в организации

1. Конфликт в организации и его виды
2. Причины возникновения конфликтных ситуаций и их последствия
3. Способы урегулирования конфликтной ситуации в организации
 - а) Межличностные стили разрешения конфликтных ситуаций
 - б) Переговоры и стадии их проведения
 - в) Внутриличностные и структурные средства урегулирования конфликтной ситуации

Теории конфликтов. Конфликт в организации и его виды. Причины возникновения конфликтных ситуаций и их последствия. Искусство управления конфликтом. Способы урегулирования конфликтной ситуации в организации. Межличностные стили разрешения конфликтных ситуаций.

Переговоры и стадии их проведения. Стыль и тактика проведения переговоров. Посредничество при переговорах.

Внутриличностные и структурные средства урегулирования конфликтной ситуации.

11.1. Конфликт в организации и его виды

Конфликты возникают почти во всех сферах человеческой жизни. В данной работе рассматриваются только те, которые происходят в организациях.

У конфликта, как и у множества других понятий, имеется много различных толкований и определений. Одно из них: конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Другое определение: конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов при решении тех или иных вопросов производственной, социально-политической или личной жизни. Любому конфликту предшествует определённая конфликтная ситуация.

Конфликтная ситуация представляет собой совокупность предпосылок, причин и условий предшествовавших конфликту. Она состоит из оппонентов и объекта конфликта.

Оппонент это участник конфликта. “Сила” оппонента в конфликте определяется его представительством от имени соответствующих структур. В зависимости от статуса этих структур “сила” оппонента ранжируется по четырем уровням, таким как: нулевой, первый, второй, третий (высший) ранг.

Объект конфликта это истинная причина лежащая в основе конфликта и вызвавшая к жизни этот конфликт. Определить его бывает не так просто как ранг оппонента.

Конфликт – это всегда неприятные эмоции, нарушение взаимоотношений, словесные стычки, повышенный тон, психологическая перегрузка и волевое давление.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта.

Характерной чертой всех объектов конфликта является их неделимость, ограниченная возможность удовлетворения всех потребностей оппонентов. Таким образом, появление и сохранение конфликтной ситуации имеет всегда объективные предпосылки. Необходимо различать конфликт и инцидент. В противоположность ему инцидент, как правило, носит случайный характер и бывает иногда совершенно не связан с конфликтной ситуацией.

Инцидент – это активные действия оппонентов, направленные на достижение их противоречивых целей. Для того, чтобы конфликтная ситуация перешла в конфликт нужен инцидент. Оба они не обязательно связаны между собой. Но пока не возникнет инцидент, конфликтная ситуация может сохраняться неограниченно долго.

Таким образом, можно утверждать: конфликт это конфликтная ситуация плюс инцидент. Такова структура любого конфликта. Вообще, конфликты в социальной жизни очень многообразны.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт- явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в эффективных организациях некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы

могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех, связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенными, что поступают правильно.

Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организаций или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, вид, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Конфликт может протекать в форме кооперации, соревнования, открытой борьбы. Конфликты подразделяются на общие, охватывающие всю организацию, и парциальные, касающиеся ее отдельной части, зарождающиеся, зрелые или угасающие, “слепые” или рациональные, мирные или немирные, кратковременные или затяжные.

С точки зрения организационных уровней конфликты можно разделить на:

- горизонтальные – это конфликт между отдельными направлениями деятельности организации, между формальным и неформальным коллективами;
- вертикальные – это конфликты между различными уровнями иерархии.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на:

- деловые, связанные с официальной деятельностью человека,
- личностные, затрагивающие его неофициальные отношения.

По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. Первые связаны с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации. Вторые обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты можно разделить на симметричные и асимметричные. В первом случае они распределяются поровну, во втором одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под которой понимается нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против кого направлена интрига.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации.

По своим последствиям конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Первые предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате устраняется сам их объект, следовательно, они могут способствовать развитию организации.

Если конфликт не имеет под собой реальной почвы, он становится деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов, управляемых ими.

По длительности протекания конфликты можно подразделять на кратковременные и затяжные. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или объективными трудностями.

Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние.

Критерием группирования конфликтов можно считать степень их влияния на жизнь коллектива. В этом случае говорят о лихорадящих организацию конфликтах и разрушительных для коллектива противоречиях. Если лихорадящие конфликты характеризуются мелкими столкновениями, связанными главным образом с психологической несовместимостью лиц, то вторые вызваны глубокими расхождениями во мнениях членов коллектива.

По источнику возникновения конфликты можно разделить на объективно и субъективно обусловленные. Объективным считается возникновение конфликта в сложной, противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтных. Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения наших желаний и интересов.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует и на практике возникают конфликты: организационные, вертикальные, межличностные; горизонтальные, открытые, межгрупповые и т.д.

11.2. Причины возникновения конфликтных ситуаций и их последствия

Позитивным последствием конфликта считается решение проблемы способом, приемлемым для всех сторон. Конфликты ведут к перестройке существующих и формированию новых социальных институтов, способствуют образованию и консолидации групп. Конфликты способствуют повышению активности и мотивации к работе, росту квалификации, стимулируют споры и любознательность.

Причины конфликтных ситуаций разнообразны, это:

во-первых, недостатки, связанные с организацией труда, нормированием, использованием моральных и материальных стимулов;

во-вторых, недоработки в сфере управленческой деятельности, подбора и расстановки кадров в соответствии с квалификацией и психологическими особенностями, неправильный стиль руководства и другие;

в-третьих, это трудности и напряженность, связанные с межличностными отношениями внутри коллектива.

У каждого конфликта есть причина. К основным из них можно отнести: ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. В конечном итоге, не имеет значения, чего конкретно касается это решение – люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность возникновения конфликта. Например, такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать

на производстве разнообразной продукции, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях “затраты – эффективность” выполнить легче, если номенклатура продукции будет менее разнообразна.

Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не “выжимать соки” из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Объективные причины в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укреплённых групп:

1. ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
2. различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;
3. взаимозависимость заданий и неправильное распределение ответственности;
4. плохие коммуникации.

Вместе с тем объективные причины только тогда становятся причинами конфликта, когда сделают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать, чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, располагаемых средств защиты своих интересов, объема располагаемой власти и многих других факторов.

Психологическая защита личности происходит бессознательно как система стабилизации личности для предохранения сферы сознания индивида от отрицательных психологических воздействий. В результате конфликта данная система срабатывает произвольно, помимо воли и желания человека. Необходимость в такой защите возникает при появлении мыслей и чувств, представляющих угрозу самоуважению,

сформировавшемся “я – образу” индивида, системе ценностных ориентации, снижающих самооценку индивида.

В некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далеким от реального положения дел, но реакция человека на ситуацию будет формироваться исходя из его восприятия, из того, что ему кажется и это обстоятельство существенно затрудняет решение конфликта. Возникшие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликт личностным противодействием. Чем больше усиливается конфликт, тем непригляднее выглядит образ оппонента, что дополнительно усложняет его решение. Появляется порочный круг, который крайне сложно разорвать. Целесообразно это сделать на начальной стадии развертывания события, пока ситуация не вышла из-под контроля.

Распределение конфликтов по их причинам, как показали проведенные исследования, выглядит следующим образом:

- 52% из них, возникают по вине руководителей;
- 33% - из-за психологической несовместимости сотрудников;
- 15% - по причине неправильного подбора кадров.

Довольно часто одной из главных причин конфликтности в коллективе называют психологическую несовместимость. Вполне естественно, что конфликты между руководителями и подчиненными никак не связаны с психологической несовместимостью, если они обусловлены нетерпимым отношением последних к бесхозяйственности, грубости и произволу со стороны руководителей. Это же относится к конфликтам, возникающим вследствие недобросовестного отношения отдельных работников к труду, указаниям руководителя, нарушениям дисциплины и режима труда.

Многие нежелательные конфликты порождаются личностью самого руководителя, особенно когда он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, когда позволяет себе личные выпады, если он не стесняется демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Некоторые руководители не всегда осознают свои недостатки, которые очевидны для окружающих. Поэтому их поведение, представляющееся им самим целесообразным и справедливым, не воспринимается как таковое подчиненными, приводит к ухудшению социально-психологического климата и конфликтным ситуациям.

Последствия конфликта можно условно разделить на две категории: функциональные и дисфункциональные. Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

Если конфликтом не управлять или управлять неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей:

- неудовлетворённость работой, рост текучести кадров и снижение производительности труда;
- уменьшение сотрудничества в будущем;
- отсутствие или сокращение взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;

- придание “победе” в конфликте большего значения, чем решению самой проблемы, повлекшей конфликт;
- представление о своих целях как о “положительных”, а о целях другой стороны как об “отрицательных”;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами;
- непродуктивная оценивается с конфликтующей стороной.

Таким образом, можно отметить, что конфликт может по разному влиять на предприятие, поэтому, конечно же, любому руководителю необходимо знать способы урегулирования конфликтной ситуации.

11.3. Способы урегулирования конфликтной ситуации в организации

а) Межличностные стили разрешения конфликтных ситуаций

Меры по преодолению конфликта должны готовиться с учетом интересов сторон, находящихся в конфронтации. Для этого полезно свести их за круглым столом при участии третьего лица, выступающего в качестве арбитра. Согласованное решение может быть интегрированным или компромиссным, но главное – удовлетворяющим, по возможности, обе заинтересованные стороны.

Большинство трудностей, проблем и конфликтов между людьми не могут быть разрешены с помощью уголовного кодекса или дисциплинарных предписаний. Они могут быть разрешены людьми лишь в процессе их повседневного общения.

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, утверждают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься различные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, милиция, суды, стачечный комитет.

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению причин, породивших конфликт или на коррекцию поведения участников конфликта. Модель конфликта как процесса, возникающего при различных управленческих ситуациях, можно представить в виде схемы

Существует достаточно много методов управления конфликтами, их можно представить в виде нескольких групп:

- межличностные методы или стили поведения конфликтов;
- переговоры;
- внутриличностные;
- структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
- ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

При создании конфликтной ситуации его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

К.Томас и Р.Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации: приспособление, уступчивость; уклонение; противоборство; сотрудничество; компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- 1) Степень реализации собственных интересов, достижения своих целей,
- 2) Уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма.

Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

Уклонение (избегание, уход) выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Противоборство, конкуренция, принуждение характеризуются активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Уступчивость, приспособление - это когда действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но, не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует положительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При избегании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем встает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

б) Переговоры и стадии их проведения

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствия значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов (табл.4)

Таблица 4

Возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта

Этапы развития конфликта	Возможности переговоров
Напряженность, несогласие	Переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
Соперничество, враждебность	Переговоры рациональны
Агрессивность	Переговоры с участием третьей стороны
Насилие, военные действия	Переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

На некоторые из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

- первичные группы – затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров;
- вторичные группы – затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени.

Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Ведение переговоров на любом уровне (в т.ч. и предприятия) предусматривает соблюдение участниками ряда процедур и общих правил, основанных на принципах социального партнерства. Необходимо:

- решать проблемы, являющиеся предметом переговоров, исходя из сути дела;
- стремиться найти взаимную выгоду там, где только возможно;

- жестко подходить к рассмотрению существа дела по каждому вопросу, но достаточно мягко общаться с представителями другой стороны, участвующей в переговорах;
- стремиться достичь того, что вам полагается по праву, и проявлять при этом свои эмоции в рамках приличия;
- наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- предварительный отбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на следующие вопросы: В чем состоит основная цель проведения переговоров? Какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся для достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми. Если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон? В чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

А также прорабатываются процедурные вопросы: Где лучше проводить переговоры? Какая атмосфера ожидается на переговорах? Важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

Вторая стадия переговоров – первоначальный отбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны, и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Таблица 5

Возможные цели и результаты участия в переговорах

Формулировка целей	Возможные результаты
Отражают в максимальной степени наши интересы	Наиболее желательные для нас результаты
Учитывают наши интересы	Допустимые результаты
Практически не учитывают наши интересы	Неприемлемые результаты
Ущемляют наши интересы	Совершенно неприемлемые

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Третий этап переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе. На этом этапе стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе – увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертый этап – завершение переговоров или выход из тупика. К этому этапу уже существует значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие, сводят на нет всю предыдущую работу.

Председательствующий, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

в) Внутриличностные и структурные средства урегулирования конфликтной ситуации

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ “я – высказывание”, т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать позицию, не превращая другого в своего врага. “Я – высказывание” может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует практики и навыков, но это бывает оправданным в дальнейшем. “Я – высказывание” построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы представляют собой использование структурных подразделений организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними. Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией один из самых распространённых механизмов – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, совещания между отделами. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом- то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

Общеорганизационные цели. Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Компьютерная компания “Apple” всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример- компания “McDonalds”, имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало (и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта “социальная миссия” придавала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской “McDonalds” легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым, снижая уровень средней прибыли компании.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой

вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе, не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Вопросы для обсуждения

1. Что вы понимаете под конфликтом и какие виды конфликтов вы знаете?
2. Оцените конфликт с точки зрения результатов работы организации. Обоснуйте ответ.
3. Каковы последствия конфликта для организации: позитивные, негативные?
4. Дайте объяснение искусству управления конфликтом.
5. Какие способы урегулирования конфликта вы знаете ?
6. Расскажите о стиле и тактике проведения переговоров.

Литература

1. Конституция Республики Узбекистан. - Т.: Узбекистон, 1992.
2. Кодекс законов о труде Республики Узбекистан. - Т.: Адолат, 1996.
3. Каримов И.А. Высококвалифицированные специалисты – стимул прогресса. – Т.: Узбекистон, 1995.
4. Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условия и гарантии прогресса. - М.: Издательский дом «Дрофа», 1997.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М.: 2002.
6. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. – М.: ОАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2001.
7. Десслер Г. Управление персоналом. - М.: БИНОМ, 1997.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 1997.
9. Зокирова Н.К. Внутрифирменное управление персоналом. Учебное пособие – М.: изд. РЭА им. Г.В.Плеханова, 2004.
10. Кибанов А.Я и др. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА – М, 2002.
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002.
12. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.
13. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.
14. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

Информационно – технические средства

1. www.ilo.ru(официальный сайт Международной организации труда)
2. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
3. www.stat.uz
4. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).

Тема 12. Роль лидерства в управлении персоналом организации (фирмы)

12.1. Природа лидерства

12.2. Современные подходы к лидерству и его элементы

12.3. Типы лидеров и модели лидерства

Природа лидерства. Теория личностных качеств. Современные подходы к лидерству и его элементы.

Ф. Фидлер и его последователи. Лидерство и власть – общее и отличия. Источники и формы власти. Власть и политика. Власть в группах. Требования к современным руководителям. Особенности деятельности руководителей.

Типы лидеров и модели лидерства. Особенности лидерства и власти в условиях национального менталитета.

12.1. Природа лидерства

Понятие интереса к лидерству в менеджменте персонала по своему характеру аналогично понятию интереса к качеству продукции в экономике.

Лидерство неотделимо от управления персоналом, сложившейся на предприятии ситуации, личности, коммуникаций.

Менеджмент - не только наука, но и искусство, практика, опыт. Такая неоднозначность отражается и на лидерстве: речь идет о формальном и неформальном лидерстве.

Природу лидерства часто определяют в связи со способностью влиять на сотрудников, чтобы побудить их работать на цели организации. Однако компетентность управленческих отношений не исчерпывается мотивацией. Еще более важно указать курс организации и наделить полномочиями ее персонал. Обеспечить лидерство только мотивационными успехами («кнутом» либо «пряником») руководителям сегодня не удастся. Достаточно вспомнить, что в качестве самостоятельных направлений деятельности существует менеджмент—ситуационный, конфликтный, кризисный, стратегический, инновационный, финансовый, проектный, инвестиционный. Лидерство имеет отношение к каждому из них, но его природа наиболее тесно связана с менеджментом персонала. Она смыкается с феноменом руководства организацией, необходимостью активизации и развития персонала.

Спорам о том, что важнее для лидерства - власть, искусство управления или знание законов, - более 2 тыс. лет. Так, например, анализируя природу лидерства, древнекитайские философы времен Конфуция утверждали: «Мудрость недостаточна для приведения к покорности порочных, но влиятельное положение достаточно, чтобы согнуть мудрых»; «Подчинение людей силой не приводит к подчинению сердец, люди подчиняются из-за недостатка в силах; подчинение людей добродетелью вызывает радость в сердцах и люди изъявляют настоящую покорность».

В современном менеджменте лидерство невозможно без учебы, высокого уровня знаний, компетентности. Его правильное понимание состоит прежде всего в том, чтобы действовать в соответствии с миссией организации, на ее благо, для достижения ее целей. Приоритеты зависят от ситуационных факторов.

Управление персоналом и лидерство не синонимичны, но способность быть лидером - ключевое условие, чтобы стать менеджером. Суть лидерства состоит в наличии последователей.

Лидерство и управление. Управление организацией включает формальное лидерство и деловую активность.

Лидерство связано с той частью менеджмента или управления организацией, которая относится к области управления персоналом, формирования его воли, стратегии, реализации

намеченной и сохранения достигнутого (преимущественно социально-психологическая сторона управления).

Лидерство - это процесс воздействия на группу людей, что бы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей. Современный лидер обязательно стратег, но не исключается также и участие сотрудников в формулировке целей и принятии решений.

Деловая активность связана с той частью управления, где происходит решение задач планирования, организации системы управления, регулирования, управления ресурсами, технической подготовки производства (преимущественно организационно-техническая сторона управления, бизнес).

Деловая активность - это процесс формирования целесообразных технологических и информационных связей в форме организационных структур (матричная организация, линейная структура и т.д.).

Деловая активность ориентирована на создание структуры организации, которая определяется стратегией, целями. Лидерство ориентировано на создание условий для достижения целей и сами цели.

Организация - сложная, динамичная, открытая система. Принятие решений в одной подсистеме вызывает реакцию в другой. Поэтому лидерство и деловая активность - две стороны единого процесса руководства.

2. Современные подходы к лидерству и его элементы

Понятие «лидерство» трактуется не однозначно и имеет особенности уже на языковом уровне, что служит семантическим барьером (табл. 6).

Таблица 6

Языковые определения лидерства

Язык	Обозначение лидерства	Особенности перевода
Японский	Отсутствует	-
Английский	A leader	Лидер
Французский	Chef	Шеф
	Decideur	Тот, кто принимает решение
	Guide	Рулевой
Немецкий	Fuhrer	Вождь, не является эквивалентом английского понятия
Русский	Вождь, правитель	Предводитель
Белорусский	Кіраунік	Руководитель

Особенности перевода говорят о разных трактовках лидерства. Например, русское слово «правитель» употреблялось по отношению к тому, кто управлял государством, но «править» далеко не всегда означает быть лидером.

Символично, что в японском языке отсутствует слово, обозначающее понятие лидерства. Полного аналога нет и в романских языках (итальянском, испанском, французском).

Как отмечено в Оксфордском словаре английского языка (1933), слово «лидер» возникло в XIII в. Основы же философии лидерства и власти были заложены еще древнекитайскими мыслителями.

Таким образом, лидерство многоаспектное, причем не все аспекты равнозначны, однако все признают наличие *влияния* одного или нескольких человек на преобладающее большинство других членов группы или предприятия в целом. Однако лидерство не исчерпывается влиянием. Рассмотрим основные слагаемые, или элементы, процесса лидерства.

Элементы лидерства. Лидерство формируется в процессе взаимодействия людей при решении общих задач, является одной из форм межличностного взаимодействия и включает пять основных элементов: *сам лидер*, его *последователи*, *ситуация и задача*, которую решает *группа* взаимодействующих людей.

Лидер - первый, основной участник процесса или отдельного акта лидерства. Лидеру присущи определенные черты, выделяющие его среди других. Это компетентность, коммуникабельность, интуиция и другие черты, способствующие достижению, а затем и удержанию в течение некоторого времени лидирующего положения.

Потребности человека не замыкаются на его профессиональной деятельности. В зависимости от опыта, ситуации и мотивационной структуры профессиональные мотивы трансформируются в потребности самовыражения и через них в необходимость лидерства в определенной сфере, ситуации или группе людей. С одной стороны, процессы формирования мотивов лидерства вызваны недостаточностью мотивации только профессиональной деятельностью, с другой — профессиональное обучение является наиболее надежным фундаментом лидерства.

Если Вы повышаете свою квалификацию, то тем самым потенциально планируете свою карьеру менеджера или заявляете о своих претензиях на профессиональное лидерство. Понятие лидерства связано с лидирующей позицией, занимаемой человеком определенное время, даже когда деятельность этого человека воспринимается как незначительная.

Большую роль в лидерстве играет фактор времени, влияющий на него значительно больше, чем квалификация.

Лидером можно считать только того, кто занимал лидирующую позицию неоднократно и находился на ней достаточно долгое время.

Статус лидера должен определяться самой группой, а не навязываться извне. Извне приходит власть начальника, которую члены группы принимают под угрозой наказания за неповиновение. Радость достижения общей цели разделяется только с тем, кого группа признает своим лидером. Поэтому в управлении персоналом актуальной остается задача обоснования лидерства с помощью различных механизмов назначений и даже выборов руководителей при участии сотрудников.

Однако без последователей нет лидера и в то же время последователи без лидера превращаются в однородную массу людей. Все члены коллектива должны активно взаимодействовать между собой на пути к общей цели. Именно при таком взаимодействии выявляется лидер. Конечно, не все сотрудники являются последователями человека, занимающего лидирующее положение. Если они не становятся таковыми, то со временем могут потерять принадлежность к данной группе. Если таких большинство или даже просто значительная часть, то лидер со временем может утратить свои позиции. Лидеры и последователи нередко обмениваются ролями, и это происходит потому, что сила влияния последователей на лидера бывает соизмеримой с обратным влиянием. Последователи — это те, кто, по крайней мере, не противодействует лидеру.

Задачи определяют деятельность группы и требования к лидеру. Они являются настолько важной характеристикой деловой ситуации, что их можно рассматривать в качестве самостоятельного элемента лидерства. Разные задачи устанавливают разные требования к качествам лидера. Если меняются задачи, то меняются и требования к нему. В этом случае может произойти смена лидера или некоторым членам группы предоставляется возможность оказывать влияние на всю группу.

Спектр задач даже для одного подразделения весьма многообразен: от рутинных, ежедневно повторяющихся до творческих, нестандартных. В практике хозяйственной деятельности бывает нелегко просто определить те задачи, которые приходится выполнять, не говоря уже о том, чтобы оценить их важность.

Часто лидерство наряду с задачами обусловлено действием временного фактора. Со временем устоявшаяся в группе структура взаимоотношений может оказаться настолько прочной, что исчезает зависимость от поставленных перед ней новых задач. Группа может

потерять гибкость и восприятие самих задач, если они потребуют повышения квалификации или изменения состава группы. Установленные в группе правила взаимодействия подвержены влиянию со стороны новых задач, которые могут привести к появлению нового лидера.

К основным характеристикам *хозяйственной ситуации* кроме решаемых задач относятся характеристики:

- трудовых процессов (ритмичность, организация труда, простой оборудования);
- внешней среды;
- членов коллектива.

Человек становится лидером чаще всего благодаря не определенным чертам характера, а его активной адаптации к хозяйственной ситуации, способности настроить структуру своих качеств на характеристики сложившейся ситуации и установить межличностные отношения типа ситуация - лидер - последователи.

Лидерство нельзя формализовать, свести к определенному каталогу деловых качеств или способностей человека. Оно может быть присуще человеку не постоянно, а только в определенной ситуации, даже в отдельной роли человека, которую он выполняет в группе. Лидерство динамично, как и само межличностное поведение, и не обязательно связано с управлением этим поведением. Иногда для лидерства достаточно целенаправленного преднамеренного влияния.

Под *группой* понимается персонал одного из подразделений организации или же часть этого персонала со своей структурой формальных и неформальных отношений. Группа является необходимым условием лидерства, его синтезированным элементом. В науке управления персоналом синонимом «группы» является «коллектив», поэтому характеристики трудового коллектива - это одновременно и характеристики группы. К их числу относятся взаимоотношения в коллективе, организация труда, коммуникационный климат, удовлетворенность трудом, трудовая дисциплина, половозрастная структура группы.

Состав группы и ее состояние решающим образом влияют на характер лидерства, характеристики лидеров и устойчивость их положения.

Приоритетность элементов лидерства. Оценка значимости для лидерства ситуации, задач, качеств лидера неоднозначна. Она зависит от подходов к самому лидерству и теорий, лежащих в основе этих подходов (табл. 7).

Таблица 7

Основные теории лидерства

Теория лидерства	Характеристика теории	Важнейший элемент лидерства
Качеств лидера	Роль личности, одаренной лидерскими чертами, например активностью, интеллектом, ответственностью, влиянием на сотрудников	Лидер
Ситуационная	Лидерство развивается согласно природе группы и ее задачам. Ситуация дает возможность выдвижения людей на лидерские позиции. Качества лидера производны от ситуации	Ситуация, задача, группа
Личностно-ситуационная	Лидерство является результатом взаимодействия между личностями, а группа - условием и механизмом достижения личных и общих целей. Группа - это система взаимоотношений, которые	Группа

	выделяют лидера. Каждый оценивается другими по его способности удовлетворить потребности группы	
«Кредита доверия»	В основе - личностно-ситуационная концепция, определение степени свободы лидера. Кредит доверия - это неформальное право лидера на нестандартное поведение. Лидерство на основе соответствия ожиданий группы и социального статуса лидера. Периодическое смещение лидера по мере изменения ситуации и потери уважения последователей	Ситуация, последователи
Случайностей	Основана на соответствии качеств потенциального лидера особенностям ситуации	Задача

3. Типы лидеров и модели лидерства

Первым исследователем лидерства был древнегреческий философ Платон, предложивший следующие типы лидерства в зависимости от их функций:

- правители-философы, разумно и справедливо управляющие организацией;
- военные начальники;
- руководители в отраслях ремесла и земледелия.

Функциональный подход к лидерству остается актуальным и в современном менеджменте. Практически каждая функция менеджмента одновременно является и лидерской: планирование, организация системы управления, мотивация, регулирование, контроль. Но прежде всего лидерство обусловлено так называемыми связующими процессами, которые обеспечивают взаимодействие функций. К ним относятся процессы принятия управленческих решений и коммуникаций, а также технологии управления персоналом.

Реальные модели лидерства - это сами лидеры со своими системами инструментов лидерства, этических норм и деловых качеств.

Каждый лидер отличается:

- особенностями структуры своей власти (власть авторитета, должности, положения в обществе, компетентности), т.е. сочетанием статусной, экономической и духовной власти;
- своими особенными чертами характера, т.е. неповторимыми личными качествами;
- взаимодействием между собой и последователями, т.е. возможностью увеличения «количества» власти на основе успешного взаимодействия с группой;
- особенностями управления персоналом в группе, т.е. техникой группового менеджмента.

До XIX в. преобладала статусная и духовная власть лидера, основанная на положении в обществе. Лидерство было персонифицировано и связано с качествами лидеров-правителей. Промышленные революции и возникновение капитализма в XIX в. привели к возникновению власти на основе конституций, должностей, капитала, денег, а также законов, устанавливающих границы персонифицированного влияния и лидерства. Появились новые слагаемые лидерства, его структура усложнилась, добавилась власть должности. Само понятие власти (кратологии) получило новое развитие. Для науки о власти стало характерным многообразие концепций власти (табл.8).

Таблица 8

Концепции власти

Концепция власти	Характеристика власти
<i>Поведенческая</i>	В основе власти - <i>отношения между группами</i> . Эти отношения позволяют одной группе управлять поведением другой. Средством регулирования этого поведения выступает власть
<i>Функциональная</i>	В основе власти - <i>ресурсы, с помощью которых можно влиять на процессы</i> , происходящие в группе, и на ее деятельность для достижения целей организации
<i>Социальная</i>	В основе власти - <i>силы воздействия на сознание последователей лидера</i> . Основная из них - общественное мнение, мнение группы. Если такая власть у руководителя не складывается, то вместо нее приходят силы принуждения
<i>Информационная</i>	В основе власти - <i>информация, которая наиболее значима для формального лидера, а также контроль над информацией</i>

Власть как основа лидерства, синтезирующая все его элементы, имеет различное качество. Под качеством власти понимается степень соответствия ее своему назначению. Качество власти зависит от того лидера, который ею пользуется в конкретной хозяйственной ситуации. Но можно выделить, по крайней мере, три уровня качества власти в зависимости от особенностей тех источников, которые определяют эту власть (табл. 9).

Таблица 9

Характеристика качества власти

Уровни качества власти	Характеристика власти
<i>Первичный</i>	Власть, основанная на <i>силе</i> , как средство принуждения. Она ограничена видом деятельности лидера, лишена гибкости. Это власть занимаемой должности.
<i>Средний</i>	Власть на основе <i>материального богатства</i> , которое дает как положительные («пряник»), так и отрицательные («кнул») средства власти.
<i>Высший</i>	Власть на основе <i>знаний</i> , которые подчиняют себе силу и богатство. В эпоху информационных технологий капитал уступает место владению информацией. Власть имеет тот, кто владеет информацией.

Система взглядов на качество власти зависит от того, какой *стиль* лидерства доминирует в организации. Новые стили лидерства возникают в результате взаимодействия с группой как следствие не только личностных черт лидера, но и в результате принадлежности к определенной группе и ситуации.

В настоящее время происходит психологизация хозяйственного лидерства и его все более тесная связь с функциями управления и организационными структурами.

В организационных структурах выделяют централизованные и децентрализованные, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Преимуществами централизованных структур управления организацией являются:

- разделение управленческого труда на специальные функции;
- применение программно-целевых методов управления;
- единая цель, одинаковая регламентация управленческого труда;
- устранение лишних горизонтальных коммуникаций.

Особенности влияния лидера на сотрудников при централизованной структуре управления:

- возникает проблема подчинения себе сотрудников, решаемая относительно малой группой руководителей, которые концентрируют власть в своих руках;
- большинство стремящихся к власти после достижения желаемого разочаровывается и вынуждено только функционировать, что не соответствует их ожиданиям, в связи с чем и их работа становится немотивированной;
- поток информации сокращается до самого необходимого, часто информации недостаточно для принятия правильного решения;
- между руководителем и сотрудниками нет доверия, преобладает субъективизм при оценках достижений другого.

Отличительной особенностью децентрализованной структуры является то, что компетентность управленческих отношений опирается на компетентность сотрудников и их информированность. Качество управленческих решений повышается за счет более тесного знакомства с проблемой, знания деталей.

Преимущества децентрализованной структуры:

- сокращение уровней (инстанций) прохождения информации;
- гибкость технологий принятия решений;
- сокращение времени на принятие решений;
- повышение инициативы и осознания ответственности исполнителей решений.

Кроме того, децентрализованная структура имеет особенности влияния на сотрудников. Они должны быть проинформированы как можно лучше, поэтому актуальность информации возрастает; общение с сотрудниками должно быть постоянным, должны быть согласованы все цели и области ответственности; официальные отношения опираются на доверие и взаимное признание, однако контроль необходим.

Недостатком децентрализации является затруднение контроля, коммуникаций и координации, в связи с чем децентрализация решений лидера дополняется усиленной централизацией помощи и контроля, без чего децентрализация малоэффективна.

Вопросы для контроля обсуждения.

1. Разработайте модели лидерства на основе описания типов лидерства, которые больше всего подходят для управления людьми в группе при решении творческих и рутинных задач, при децентрализованном управлении персоналом (руководство подразделением, например отделом) в процессе решения задач:

- производственного менеджмента;
- маркетинга;
- финансового менеджмента;
- инновационного менеджмента.

2. Какая модель лидерства создает благоприятные условия для экономического роста? Разработайте ее, используя факторы этого роста и факторы управления персоналом. Попробуйте с помощью разработанной модели ответить на вопрос: «В чем основные проблемы лидерства в условиях кризиса или как стать лучшим сегодня?»

3. Назовите типы и модели лидерства.

4. Существует три базовых типа власти лидера: статусная, экономическая и духовная. Что является источником власти каждого типа: отношения собственности, культурное, имущественное или иерархическое неравенство? Дайте характеристику вторичного типа власти, который обусловлен взаимодействием экономической и статусной власти. Как принято называть такой тип власти? Приведите примеры лидерства на основе этого типа власти. Определите его преимущества и недостатки

5. Перечислите основные элементы лидерства

6. Охарактеризуйте основные теории лидерства

7. Опишите концепции власти

Литература

1. Конституция Республики Узбекистан. - Т.: Узбекистон, 1992.
2. Кодекс законов о труде Республики Узбекистан. - Т.: Адолат, 1996.
3. Каримов И.А. Высококвалифицированные специалисты – стимул прогресса. – Т.: Узбекистон, 1995.
4. Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условия и гарантии прогресса. - М.: Издательский дом «Дрофа», 1997.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М.: 2002.
6. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. – М.: ОАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2001.
7. Десслер Г. Управление персоналом. - М.: БИНОМ, 1997.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 1997.
9. Зокирова Н.К. Внутрифирменное управление персоналом. Учебное пособие – М.: изд. РЭА им. Г.В.Плеханова, 2004.
10. Кибанов А.Я и др. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА – М, 2002.
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002.
 12. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.
13. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.
14. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

Информационно – технические средства

1. www.ilo.ru(официальный сайт Международной организации труда)
2. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
3. www.stat.uz
4. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
5. dps.smrllc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
6. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
7. www.vopresco(сайт журнала «Вопросы экономики»)

Тема 13. Оценка результатов деятельности персонала организации

- 13.1. Анализ и описание работы и рабочего места
- 13.2. Оценка результатов труда персонала организации
- 13.3. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом
- 13.4. Оценка затрат на персонал организации

Анализ и описание работы и рабочего места. Содержание, сложность и параметры работы. Оценка результатов труда персонала организации. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом. Перечень показателей и

основные методы оценки результатов деятельности персонала. Взаимоувязка и согласование программ оценки персонала, его продвижения и повышения квалификации. Понятие и виды высвобождения персонала. Регулирование данного процесса.

Оценка затрат на персонал организации. Основные и дополнительные расходы организации на персонал. Международные стандарты классификации стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду.

13.1. Анализ и описание работы и рабочего места

Описание работы - это фиксация данных о содержании конкретной работы (обязанностях, правах, ответственности) и ее параметрах. *Содержание работы* - это состав и объем трудовых функций, действий работника, определяющих профессионально-квалификационные требования к нему.

К параметрам работы относятся ее масштаб, сложность и отношения (связи). Описание работы составляется на основе информации, собираемой в ходе анализа работы.

Описание работы включает следующие типовые разделы:

- а) наименование работы (рабочего места);
- б) кому подчиняется работник;
- в) за кого непосредственно отвечает работник;
- г) общая цель работы;

д) основные направления деятельности и задачи (их число ограничено шестью основными задачами, которые характеризуют ключевые аспекты работы и отражают действия работника с помощью глаголов: отвечает, проверяет, составляет и т.д. Если возможно, задачи следует определять в конкретных параметрах, таких, как стоимость, выходной результат, время, скорость, расход и т.п.);

е) условия работы и рабочая среда - температура, освещенность, вредные воздействия и т.п.;

ж) рабочие взаимоотношения, т.е. наиболее значительные контакты данной работы (рабочего места) с другими как внутри организации, так и вне ее;

- з) показатели ответственности (за подчиненных, результаты работы и т.д.).

Описания работы могут и должны использоваться в интересах всей организации и самого работника. Они используются организацией для определения задач отдельного исполнителя; изучения производительности труда; создания спецификации работника, пересмотра структуры организации; определения категории работы (ее иерархии); организации оптимального обучения, подготовки и повышения квалификации кадров; определения непригодности исполнителя и, если необходимо, его увольнения, аргументации в суде в случае трудового конфликта.

Работнику описания дают знание того, чего от него ожидают и по каким критериям будет оцениваться его деятельность; возможность принимать участие в определении стандартов (критериев) работы и решения проблем, связанных с его трудовой деятельностью.

Параметры работы определяются на основе ее анализа. Масштаб работы непосредственно связан с ее содержательной стороной и представляет собой количество задач или операций, которые работник, ответственный за эту работу, должен выполнить.

Сложность работы носит преимущественно качественный характер. Она отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения трудовым процессом. Под отношениями по работе понимается установление межличностных связей между исполнителями работы и другими работниками как по поводу самой работы, так и в связи с другими видами работ в организации. Отношения по работе являются «мостиком» к формированию структуры организации, основным первичным элементом которой является «должность». Основой для составления по каждой должности должностной инструкции является анализ и описание работы по этой должности.

Считается, что ответственность за составление описания работы (рабочего места) должна лежать на исполнителе работы и его непосредственном начальнике. Здесь выделяют два подхода:

- лучшим подходом является случай, когда исполнитель готовит сам проект описания своей работы, обсуждает и согласовывает его со своим непосредственным начальником. Затем с целью обеспечения согласованности с более широкими задачами проект должен быть рассмотрен и утвержден начальником следующего уровня;
- когда исполнитель работы не может подготовить проект описания без помощи, проект составляется и согласовывается совместно исполнителем и его непосредственным руководителем, затем утверждается у руководителя следующего уровня.

Оказание помощи в составлении описания и обучение этому должно возлагаться на специалиста-аналитика данного вида работы или другого специалиста службы управления персоналом. Описания необходимо разрабатывать для работников всех уровней. Объектом анализа и описания может быть как непосредственно работа, так и рабочее место, на котором выполняется данная работа.

Поскольку «трудовые действия» или «трудовой процесс» это и есть, по сути, «работа», то все, что было рассмотрено выше по поводу анализа и описания работы, относится и к рабочему месту. А так как для категории служащих рабочее место рассматривается обязательно в сочетании с должностью, то анализ и описание должности также проводится аналогично тому порядку, который был рассмотрен выше.

В чем заключается отличие понятий «должность» и «рабочее место»? Через понятие «должность», характерное для категорий руководителей, специалистов, технических исполнителей, отражается социально-экономическая сторона понятия «рабочее место», которую дополняет и структурно-организационный аспект (наличие обязанностей, прав, ответственности). Но «должность» является лишь частичной характеристикой «рабочего места».

Рабочее место наряду с социально-экономической включает организационно-техническую и пространственную сторону. Задачи (работы), которые должны выполняться на том или ином рабочем месте, определены в количественном и качественном отношении в описании рабочего места.

Описание рабочего места - всесторонняя информация о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте. Оно используется при подборе, отборе и найме персонала, при проведении аттестации рабочих мест и работников. Описание рабочего места включает типовые разделы: наименование рабочего места; классификационная группа рабочего места; количество работников на рабочем месте; характеристика органов управления им; подчиненность органу управления; схема замещения должностей на рабочем месте; содержание работы на рабочем месте (основные трудовые функции); технические характеристики рабочего места (содержание, средства и организация труда); требования, предъявляемые к квалификации работника (уровень образования, профессиональное обучение, профессиональный опыт); требования физического характера (мышечная нагрузка, осанка, острота зрения, слух, влияние окружающей среды); требования психического характера (монотонность работы, способность к регулированию, готовность к кооперации усилий, наличие коллективистского духа).

13.2. Оценка результатов труда персонала организации

Оценка результатов труда - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в табл.8. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов.

Достаточно просто эта задача решается для категории рабочих. Особенно рабочих-сдельщиков, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве. Путем сравнения с запланированным заданием и оценивается результат их труда.

Оценка результатов труда руководителей и специалистов значительно сложнее, поскольку она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество показателей, которые охватывали бы и объем работы (например количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки). См. табл.10.

Необходимо выделить и такое ключевое понятие, как критерий оценки, - своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника.

Выделяя три категории управленческих работников, следует иметь в виду, что работники каждой из этих категорий вносят свой вклад управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации; занимают значительную часть рабочего времени персонала; их сравнительно немного (4-6); составляют по крайней мере 80% всех результатов; приводят к достижению целей организации или подразделения.

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т.е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов.

Перечень показателей оценки результатов труда

Должности	Перечень показателей оценки результатов труда
<i>Руководитель организации</i>	Прибыль, %. Рост прибыли, %. Оборот капитала, %. Доля на рынке.
<i>Управляющий банком</i>	Объем кредитов и их динамика, %. Рентабельность, %. Качество кредитных операций. Количество новых клиентов.
<i>Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)</i>	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре. Динамика объема производства. Динамика производительности труда Снижение издержек производства. Количество рекламаций и их динамика. Удельный вес бракованных изделий и их динамика. Величина простоев. Потери от простоев. Коэффициент текучести кадров.
<i>Начальник финансового отдела</i>	Прибыль, % . Оборачиваемость оборотных средств, %. Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств.
<i>Руководитель службы управления персоналом</i>	Производительность труда и ее динамика, %. Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции. Удельный вес технически обоснованных норм. Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика. Коэффициент текучести кадров и его динамика. Количество вакантных мест. Количество претендентов на одно вакантное место. Показатели по обучению и повышению квалификации персонала. Затраты на персонал в издержках производства (уд. вес и динамика).
<i>Менеджер по персоналу</i>	Количество вакантных мест в организации. Количество претендентов на одно вакантное место. Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям.

К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результатов труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий: установление четких «стандартов» результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки; выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);

предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника; обсуждение результатов оценки с работником; принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Наиболее широко в организациях всего мира используется метод управления по целям (задачам) для оценки результативности труда (табл.11).

Таблица 11

Основные методы оценки результатов труда управленческих работников

Наименование метода	Краткая характеристика метода
1	2
<i>Управление по целям</i>	Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно с руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и недостигнутых целей. Требуется количественное определение целей и сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки руководителей и специалистов
<i>Метод шкалы графического рейтинга</i>	Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу. Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера
<i>Вынужденный выбор</i>	Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, «много работает», не ждет проблем и др.). На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников
<i>Описательный метод</i>	Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда
<i>Метод оценки по решающей ситуации</i>	Основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых решающих ситуациях. Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными

<i>Метод анкет и сравнительных анкет</i>	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными
<i>Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок</i>	Основан на использовании решающих ситуаций (5-6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Метод шкалы наблюдения за поведением</i>	Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат

13.3. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации - это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации, соблюдение принципа социальной справедливости, принципа оплаты по труду.

Оценка деятельности подразделений аппарата управления направлена на соизмерение затрат и результатов, связанных с их деятельностью, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Содержание деятельности подразделений управления организации, отдельных руководителей и или менеджеров высшего звена определяется составом или совокупностью тех основных функций, которые они призваны выполнять в своей организации.

13.4. Оценка затрат на персонал организации

Затраты на персонал организации - общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Современное управление рассматривает затраты на персонал не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду. Согласно концепции «человеческого капитала», «инвестиции в человеческий капитал - это любое действие, которое повышает квалификацию и способность. Другими словами, производительность труда рабочих. Подобно затратам предпринимателей на станки и оборудование, затраты, которые способствуют повышению чьей-либо производительности, можно рассматривать как

инвестиции, ибо текущие расходы, или издержки, осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем».

Согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, затраты на персонал (стоимость труда) включают оплату производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставления жилья работникам, оплачиваемого работодателем, расходы работодателей на социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий и смешанные статьи, такие, как: транспорт для работающих, рабочая одежда, восстановление здоровья, и др.

Международная стандартная классификация стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду:

1. Прямая зарплата и оклады: плата за прямое отработанное время рабочим с повременной оплатой; прогрессивные выплаты рабочим с повременной оплатой; заработки сдельщиков (включая сверхурочные, премиальные): выплаты премий за сверхурочную работу, ночную смену и работу и выходной день; доплаты за ответственность, за грязь, опасность и неудобства, денежные компенсации за еду и т.п.; выплаты по системе гарантированного заработной платы, доплата по прожиточному минимуму и другие регулярные доплаты, рассматриваемые как прямая зарплата и оклады.

2. Оплата неотработанного времени, ежегодный отпуск, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет; государственные и другие признанные праздники; другое оплачиваемое время отсутствия (например, рождение или смерть членов семьи, женитьба, профсоюзная деятельность); выходное пособие, окончательный расчет, если они не считаются расходами на социальное обеспечение.

3. Премии и денежные вознаграждения: премии в конце года или сезонные премии; премии по участию в прибылях; дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии и денежные вознаграждения.

4. Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме.

5. Стоимость жилья для рабочих: стоимость жилья - собственности организации; стоимость жилья, не являющегося собственностью организации (дотации, субсидии и т.п.); другие виды стоимости жилья.

6. Затраты работодателей на социальное обеспечение: установленные законом выплаты на социальное обеспечение (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многосемейным); выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору, контракту или необязательные (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многосемейным):

а) прямые выплаты занятым, связанные с отсутствием на работе из-за травмы, с целью компенсации потерь в зарботке;

б) другие прямые выплаты занятым, рассматриваемые как социальные страховые пособия; стоимость ухода за больными и медицинского обслуживания; выходное пособие, окончательный расчет, если они считаются расходом на социальное обеспечение.

7. Стоимость профессионального обучения (включая плату за обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т.п.).

8. Стоимость культурно-бытового обслуживания: стоимость столовой на предприятии и другие услуги по питанию; стоимость образования, культурных, восстановительных и связанных с этим средств обслуживания и услуг без дотаций, налоговых скидок, взносов, полученных от государственных властей и рабочих; субсидии на кредитование профсоюзов и стоимость связанных с этим услуг для занятых.

9. Стоимость труда, нигде не классифицированная: стоимость транспортировки на работу и с работы, предпринятой работодателем (включая также возмещение платы за проезд и т.п.); стоимость рабочей одежды; стоимость восстановления здоровья и другие виды стоимости труда.

10. Налоги, рассматриваемые как стоимость труда: налоги на использование наемного труда и на списочный состав после вычитания доплат как скидок, сделанных государством.

В составе затрат по производству затраты на персонал могут быть рассчитаны на единицу мощности и прироста производства продукции, работ или услуг, т.е. в виде удельных затрат на персонал, величина которых используется при составлении планов развития действующих и при проектировании новых организаций, для анализа эффективности систем управления. Удельные затраты на персонал измеряют потребность в финансовых ресурсах на обеспечение кадрами действующей организации.

Не включаются в себестоимость продукции, а финансируются за счет прибыли организации или специальных источников: выплаты, непосредственно не связанные с оплатой труда; премии за счет средств специального назначения и целевых поступлений; материальная помощь; беспроцентные ссуды, выданные на улучшение жилищных условий, обзаведение домашним хозяйством; оплата работникам отпусков, дополнительно предоставляемых по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством); надбавка к пенсии; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам; дивиденды, проценты и т.п.

Помимо общих и удельных затрат организации на персонал в целях анализа эффективности использования персонала рассчитываются также следующие показатели:

- доля затрат на персонал в объеме реализации, показывающая, какая часть валовой выручки организации расходуется на персонал, Это показатель рассчитывается как частное от деления общей величины расходов на персонал на объем реализации за период;
- затраты на одного сотрудника. Этот показатель рассчитывается путем деления общей величины затрат на персонал за период на численность сотрудников организации;
- затраты на один производительный час, показывающие, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на персонал. Этот показатель рассчитывается как отношение общих расходов на персонал к общему числу производительных часов за период.

Для проведения целенаправленной аналитической работы по изучению расходов на персонал, рассмотрения их с различных позиций, выявления их роли, представляет интерес их классификация по различным признакам. В соответствии с классификацией по фазам процесса воспроизводства рабочей силы затраты на персонал относят к производству квалифицированной рабочей силы, ее распределению и использованию. Затраты организации на производство рабочей силы связаны с приобретением, обучением, развитием собственного персонала. Затраты на распределение рабочей силы определяются масштабами внутриорганизационного перемещения рабочей силы: переводом собственных работников в другие структурные территориально отдаленные подразделения, привлечением работников со стороны (затраты на проезд, подъемные, суточные и т.п.); в затратах на потребление рабочей силы в основном можно выделить фонд оплаты труда, выплаты и льготы из поощрительных фондов, затраты, связанные с поддержанием дееспособности рабочей силы (на медицинское обслуживание, технику безопасности, социально-бытовое обслуживание и т.п.), а также на социальную защиту и социальное страхование.

Оценка затрат на персонал с точки зрения его ценности для организации производится по двум группам затрат: первоначальные и восстановительные. Первоначальные затраты (издержки приобретения) включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Конкретный состав затрат зависит от целей, оценки и доступности данных.

Затраты найма и отбора - это все затраты, отнесенные на одного успешного (т.е. принятого в организацию) кандидата; затраты на предоставление рабочего места - затраты

на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника; издержки ориентации и формальной подготовки - затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте. К косвенным затратам подготовки относятся альтернативная стоимость времени инструктора и (или) руководителя, низкая по сравнению с нормой производительность самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные затраты (издержки замещения) - это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают затраты на приобретение нового специалиста, его обучение (ориентацию) и затраты, связанные с уходом работающего. Затраты ухода могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

Оценка затрат на рабочую силу с позиций государства в основном сводится к учету в условном денежном измерении следующих расходов: фонда заработной платы работников народного хозяйства (в том числе и натурой), расходов из общественных фондов потребления на общеобразовательное и политическое развитие, на приобретение и повышение профессиональной квалификации, на выплаты во время болезни, одиноким матерям и др.

Поскольку в практике отечественных организаций практически отсутствует учет затрат на рабочую силу в расчете на одного работника (за исключением случая, когда работник, обученный за счет средств организации и нарушивший договорные обязательства перед организацией, обязан возместить израсходованные на него средства), при анализе приходится пользоваться усредненными показателями по всему персоналу, например, средние затраты на одного работника, средний стаж его работы.

Аналитические расчеты затрат на персонал на уровне организации сводятся к учету затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и затрат, финансируемых за счет других источников. При этом выбор источника финансирования имеет для организации большое значение. Включение затрат на персонал в себестоимость выступает гарантом их возвращения после реализации продукции. Финансирование из прибыли нацелено не на решение сиюминутных задач, а на перспективу. Так, финансирование за счет прибыли подготовки и повышения квалификации работников даст возможность увеличить в будущем доход организации от более квалифицированной рабочей силы.

По целевому назначению все расходы организации на персонал принято подразделять на основные и дополнительные. К основным расходам относится оплата по результатам труда.

К дополнительным расходам - расходы на жилье, пособия, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т.д. При делении затрат на персонал на обязательные и необязательные (социальные) в ходе анализа и разработки кадровой политики важно правильно определить приоритеты; здесь наибольшее значение имеют необязательные затраты, поскольку через их регулирование организация получает возможность воздействовать на поведение работников в соответствии со своими целями, обеспечивая увеличение конечного производственного результата.

Классификация затрат по признаку возможности и целесообразности их сокращения связана с тем, что многие затраты на персонал, являясь по форме текущими затратами, включаемыми в себестоимость, и, следовательно, требующими постоянной экономии, по сути, представляют собой капиталовложения, которые будут приносить отдачу на протяжении длительного периода и их сокращение приведет к негативным последствиям, ущерб от которых может превысить сами затраты. Один из путей решения этой проблемы - создание в организациях специальных амортизационных фондов, средства которых должны стать постоянным источником финансирования развития персонала в связи с устареванием знаний, необходимостью повышения квалификации, переподготовки персонала и т.п.

Разнесение затрат на персонал по местам их возникновения очень важно, ибо с ним связана возможность четкого распределения ответственности за кадры, возможность получения необходимой и достоверной информации для дальнейших действий в области управления персоналом.

Все расходы организации на персонал регулируются посредством следующих мер:

1. Регулирование численности персонала: ограничение числа работающих; прекращение приема на работу; активное сокращение персонала.
2. Регулирование денежных выплат: замораживание выплат сверх тарифов; пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты; корректировка внутренних фондов социального обеспечения.
3. Анализ общих расходов и путей их снижения.
4. Повышение эффективности и соизмерение результатов и затрат: одинаковые результаты с меньшим количеством персонала; лучшие результаты с тем же количеством персонала.

Вопросы для контроля обсуждения

1. Дайте разъяснение анализу и описанию рабочего места.
2. Назовите и обоснуйте параметры работы.
3. Что вы понимаете под оценкой результатов деятельности персонала организации?
4. Назовите перечень показателей оценки результатов деятельности персонала.
5. Какие методы оценки результатов деятельности персонала вы знаете?
6. Дайте разъяснение оценке затрат на персонал.

Литература

1. Конституция Республики Узбекистан. - Т.: Узбекистон, 1992.
2. Кодекс законов о труде Республики Узбекистан. - Т.: Адолат, 1996.
3. Каримов И.А. Высококвалифицированные специалисты – стимул прогресса. – Т.: Узбекистон, 1995.
4. Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условия и гарантии прогресса. - М.: Издательский дом «Дрофа», 1997.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М.: 2002.
6. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. – М.: ОАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2001.
7. Десслер Г. Управление персоналом. - М.: БИНОМ, 1997.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 1997.
9. Зокирова Н.К. Внутрифирменное управление персоналом. Учебное пособие – М.: изд. РЭА им. Г.В.Плеханова, 2004.
10. Кибанов А.Я и др. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА – М, 2002.
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002.
12. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.
13. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.
14. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

Информационно – технические средства

1. www.ilo.ru(официальный сайт Международной организации труда)
2. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
3. www.stat.uz
4. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
5. dps.smrllc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
6. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
7. www.vopresco(сайт журнала «Вопросы экономики»)

Тема 14. Занятость населения и внутрифирменный рынок труда

- 14.1. Взаимосвязь рынка труда с воспроизводством рабочей силы
- 14.2. Внутрифирменный рынок труда, специфика функционирования
- 14.3. Региональные особенности развития рынка труда в Узбекистане

Взаимосвязь рынка труда с воспроизводством рабочей силы. Внутрифирменный рынок труда, специфика функционирования. Региональные особенности развития рынка труда в Узбекистане. Система государственных органов, отвечающих за разработку и реализацию политики в сфере труда и занятости. Задачи и функции Министерства труда и социальной защиты населения РУ в этой области.

Государственная служба занятости населения ее структура, функции и права. Государственный фонд занятости, его назначение, источники и порядок формирования. Зарубежный и отечественный опыт работы негосударственных фирм, занимающихся посредничеством на рынке труда. Деятельность служб управления персоналом предприятий и организаций по обеспечению занятости. Международная организация труда (МОТ): направления деятельности, основные функции и механизм их реализации.

14.1. Взаимосвязь рынка труда с воспроизводством рабочей силы

Наем рабочей силы означает передачу работником работодателю своих способностей к труду на определенный срок для использования их в процессе производства при сохранении юридической свободы работника как личности. Использование рабочей силы осуществляется за то или иное вознаграждение, плату в натуральной или денежной форме. Последняя открывала доступ к рынку товаров. Следовательно, эта сделка - продажа рабочей силы ради приобретения необходимых жизненных средств.

Жизненные средства - это набор (совокупность) тех товаров, которые нужны для восстановления израсходованных в процессе труда физических и умственных способностей (сил) и для поддержания и развития семьи работника. К ним относятся пища, одежда, обувь, жилье, медикаменты, средства для получения образования, профессии и т.д.; в их состав не входят предметы роскоши.

Совокупность товарно-денежных отношений, охватывающая спрос и предложение рабочей силы, ее найм, (распределение работников по видам деятельности) и обмен на жизненные средства представляет собой рынок рабочей силы.

Рабочая сила, как известно, включает разнообразные способности к труду, но не все они используются в процессе труда. При этом вознаграждается не потенциальная, а функционирующая рабочая сила; не вся совокупность способностей, а только первичные, профессиональные востребованные способности к труду. Критерием выделения первичных

способностей выступает конкретный труд (труд программиста, токаря, сапожника, портного и т.д.).

При таком методологическом (теоретико-познавательном) подходе к данной проблеме обмену подлежат (и в нормальной работающей экономике действительно обмениваются на жизненные средства) только функционирующие способности к труду. Такой рынок рабочей силы можно назвать рынком функционирующей рабочей силы, или рынком труда. Рынок труда в данном контексте - это только те товарно-денежные отношения, которые связаны: во-первых, со спросом на рабочую силу, определяемым спросом на товар в обществе; во-вторых, с использованием профессиональных востребованных способностей и их вознаграждением; в третьих, со временем использования рабочей силы.

Здесь объектом обмена выступают функционирующие способности к труду, или функционирующая рабочая сила. В этом заключается сущность рынка труда. Она наиболее четко прослеживается в условиях, когда достигнута высокая производительность труда в обществе. За относительно короткий рабочий день работник получает плату, позволяющую обеспечить восстановление жизненных сил, профессиональный рост, нормальную жизнь семьи, заниматься иной полезной деятельностью в свободное время. С этих позиций рынок рабочей силы выступает конкретной формой проявления рынка труда, характеризует его с количественной стороны.

Понятие «рынок трудовых ресурсов», на наш взгляд, является менее точным. В плане соотношения сущности и формы проявления в указанном понятии интерес представляет та его часть (трудовой резерв), способности к труду которой могут быть использованы только в будущем. Это означает, что в данный момент они не вовлекаются в рыночные социально-трудовые отношения. Вместе с тем трудовой резерв должен быть в поле зрения общества, государства, общественных институтов. Они должны создавать условия для вовлечения незанятых людей в сферу реальной экономики. Иначе трудовой резерв может стать базой для теневой экономики, и (или) криминальной деятельности.

Анализ соотношения указанных понятий можно углубить, если использовать воспроизводственный подход. Способность к труду становится действительным товаром, когда заключается договор на право использования рабочей силы (договор о найме), и работник переходит в категорию занятых, в категорию функционирующей рабочей силы. Ее функционирование вызывает значительные психофизиологические затраты человеческого организма, которые должны быть восстановлены, а способности воспроизведены и развиты.

Воспроизводство рабочей силы - это непрерывное восстановление и поддержание физических и умственных способностей человека, постоянное возобновление и повышение его профессионально-квалификационного и образовательного уровня. Это понятие относится к отдельному человеку и совокупности людей, занятых на основе найма на предприятии, в отрасли, народном хозяйстве. Поэтому используются дополнительные понятия воспроизводства совокупной рабочей силы предприятия, отрасли, народного хозяйства.

Воспроизводство рабочей силы - составная часть процесса общественного воспроизводства, включающая в себя воспроизводство общественного продукта и экономических отношений. Суть воспроизводства экономических отношений в том, что работник входит в процесс воспроизводства наемной рабочей силой и выходит из него наемной рабочей силой. Другими словами, он не становится собственником средств производства, а продолжает продавать свои способности к труду, свою рабочую силу и в последующих циклах воспроизводства.

Воспроизводство рабочей силы включает в себя четыре стадии: формирование рабочей силы, распределение, обмен и использование.

С позиции воспроизводства, рабочая сила занятых проходит все его стадии. Воспроизводство рабочей силы безработного, т.е. потенциальной способности к труду деформировано:

- стадии распределения,

- товарного обмена,
- использования в течение длительного времени отсутствуют,
- стадия подготовки, формирования рабочей силы осуществляется в поддерживающем режиме, в неполноценном виде.

14.2. Внутрифирменный рынок труда, специфика функционирования

В настоящее время большинство экономистов признаёт необходимость системного подхода к изучению проблем рынка труда. Однако исследования системы рынка труда сводились либо к определению ее структуры, либо к выявлению ее места в системе рыночной экономики. Обычно, подчеркивая важность изучения институтов рынка труда, авторы определяют основные элементы структуры рынка труда, кратко описав основные взаимоотношения между ними.

В то же время, более адекватной, с точки зрения системной методологии, является такая научная позиция, которая предполагает, что рынок труда – это система социально-экономических отношений, складывающиеся по поводу формирования, потребления, распределения и перераспределения рабочей силы, ее найма и оплаты, регулируемых правовыми нормами и проявляющихся как метод управления трудовыми ресурсами.

Кроме того, некоторые экономисты, подчеркивая системность исследования рынка труда, отмечают, что рынок труда представляет собой также и совокупность относительно обособленных подсистем внутрифирменных рынков труда. Такой подход ещё более полно раскрывает предпосылки объективной необходимости исследования проблем «системы рынка труда».

При конкретизации системных определений для исследования рынка труда следует учитывать, что системные определения должны отражать, во-первых, основные черты и принципы общесистемного подхода с учетом их разнообразия; во-вторых, конкретность в развитии исследуемого объекта; в-третьих, новые закономерности, присущие функционированию системы на современном этапе; в-четвертых, быть непротиворечивыми (исключающими дублирование в характеристиках) и регулируемыми в целом. Учитывая все это, на наш взгляд следует отметить, что рынок труда представляет собой сложную социально-экономическую систему, которая характеризуется как многомерная, многокритериальная, включающая большое количество взаимосвязанных подсистем и взаимозависимых субъектов.

Действительно, если мы обратимся к исследованию рынка труда в любой стране, то достаточно чётко видно, что система национального рынка труда состоит из совокупности подсистем региональных и локальных (местных) рынков труда. В свою очередь система регионального (или локального) рынка труда представляет собой функционирование множества подсистем внутрифирменных рынков труда.

В современной экономической науке обычно разграничивают открытый (внешний по отношению к предприятию) и внутрифирменный (закрытый) рынки труда, тесно взаимосвязанные между собой. Каждый из них имеет свою совокупность показателей, количественно-качественные характеристики, которые позволяют проводить оценку соотношения их объемных и качественных параметров. В данных статистики обычно дается характеристика, в основном, официальной части открытого рынка труда. Другая часть открытого рынка труда практически не изучена. Однако как показывают некоторые исследования наличия и прогноза рабочих мест, приема-выбытия работников, высвобождения и сокращения штата – размеры открытого рынка труда значительно превышают масштабы официальной его части.

Открытый рынок охватывает сферу обращения рабочей силы – всех тех, кто предъявляет спрос на наемный труд, трудоспособное население, фактически ищущие работу и находящиеся в профориентации, подготовке и переподготовке, учитываются также вакантные ученические и временные рабочие места (связанные с сезонностью,

нерегулируемая занятость) в государственном и негосударственном секторах экономики. Все вышеперечисленные секторы рынка труда имеют достаточно широкий набор критериев и характеризуются различными показателями.

В то же время, внутрифирменный рынок труда включает в себя не только количественно-качественные показатели рабочей силы, но и охватывает всю систему взаимоотношений (организационно-правовых, экономических, информационных, социальных, личностных) между работодателями и наемными работниками, представителями их интересов в государстве по поводу расстановки работников на производстве, организации и охраны труда, продолжительности рабочего времени и оплаты, профессионального продвижения и переквалификации, стимулирования за дополнительные итоги и др.

Учитывая все это, можно утверждать о наличии внутренней подсистемы общенационального рынка труда (а также регионального и локального) – внутрифирменного рынка труда. Он, как и вся система в целом, имеет свои цели и функции управления, развивается по своим законам. На этом уровне в наибольшей степени находит свое отражение специфика каждой из подсистем. Одним из факторов, отрицательно влияющих на достижение цели развития системы, является проявление автономности, несоответствия и несогласованности целей развития отдельных подсистем.

Внутрифирменный рынок труда является исходным звеном всей системы, поскольку на данном уровне осуществляется процесс труда и формируются исходные и конечные критерии её функционирования. Именно на этом уровне практически осуществляется сопоставление спроса и предложения труда. Таким образом, когда речь идет об отношениях найма и использования рабочей силы внутри фирмы (предприятия, организации и т.д.), то в данном случае мы имеем дело с внутренним рынком труда. Причём здесь важно учитывать и то, что в реальной экономической практике в большинстве случаев сделки на рынке труда не совершаются в контексте формальных правил или процедур, то есть большинство сделок, когда работник меняет место работы или впервые продаёт свои услуги на рынке, относятся именно к этой категории.

Обращаясь в целом к проблеме внутрифирменного рынка труда, следует также отметить что, формирование равновесного спроса и предложения в его рамках возможно лишь при соблюдении ряда условий, среди которых можно выделить следующие:

- структура субъектов данного рынка труда должна быть приведена в соответствие с объективно обусловленными потребностями экономического развития страны на каждом конкретном этапе;
- должны быть согласованы критерии и параметры целей и интересов субъектов этого рынка труда;
- информация, характеризующая состояние субъектов, должна быть приведена к единой системе характеристик, которые должны быть сопоставимы;
- в пределах данного рынка труда должен выполняться набор необходимых управленческих функций.

В реальной экономической практике рыночных реформ внутрифирменный рынок развит слабо. Это объясняется не только недостатками организационно-правового характера, но и отсутствием единого подхода к информационной оценке спроса и предложения. В результате возникает несоответствие между ростом числа вакансий и увеличением числа безработных, которое наблюдается на рынках труда стран с переходной экономикой (в том числе – и Узбекистана) на протяжении всех лет экономических реформ.

Кроме того, объективно обусловленное несовершенство законодательной базы регулирования взаимоотношений субъектов этого рынка, особенно на первых этапах радикальных рыночных реформ, часто приводит к дисбалансу в единой общенациональной системе рынка труда. В этом отношении, прежде всего, нуждаются в полноценной и хорошо разработанной законодательной базе взаимоотношения работодателей и органов по труду, поскольку значительная часть вакансий заполняется работодателями самостоятельно.

Кроме того, на рынке труда всегда имеет место формирование официально и неофициально заявленного спроса, которые ни структурно, ни качественно не взаимосвязаны.

Важной чертой развития системы рынка труда является также взаимодействие её первичного элемента со всеми элементами системы более высокого порядка – системами локального, регионального и общенационального рынка труда, поскольку все субъекты рынка труда должны функционировать во взаимосвязи. Насколько четко определено это взаимодействие, настолько эффективнее будет функционировать система в целом.

Нарушения в функционировании системы рынка труда приводят к различным последствиям. Во-первых, это может служить основой нежелательной (с точки зрения общественных потребностей) саморегуляции и самонастройки системы, которая далеко не всегда приводит к достижению главной цели развития системы – эффективной занятости. Во-вторых, система может давать сбои, которые могут проявляться в наличии значительного числа безработных, к примеру, одной профессиональной группы при наличии многих вакансий.

На региональном уровне мы имеем дело с более сложной системой рынка труда. Система регионального рынка труда представляет собой синтез и динамичное единство трех взаимообусловленных и непрерывно взаимодействующих многоцелевых и многофункциональных развивающихся систем, характеризующих субъекты рынка труда. Каждой из них соответствует информационная модель, включающая массивы информационного описания по разным иерархическим уровням. Основу динамического единства образует комплекс целей развития и функционирования. Таким образом, система рынка труда представляет собой единство информационной, структурной и функциональной модели.

14.3. Региональные особенности развития рынка труда в Узбекистане

В Узбекистане, с его специфической национальной моделью перехода к рыночной системе хозяйствования, особое внимание уделяется социальной цене и социальным последствиям экономических реформ. Исходя из этого, любые экономические решения принимаются в результате тщательного анализа их социальных последствий, что и определяет принципиальный подход к вопросам формирования и развития рынка труда. Кроме того, государственная политика регулирования рынка труда, проводимая в Узбекистане, тесно связанная со структурной перестройкой экономики, состоит в принятии адекватных мер, регулирующих процесс высвобождения избыточной рабочей силы и ее вовлечения в другие сферы трудовой деятельности.

Необходимые правовые основы для этого заложены в Законе Республики Узбекистан «О занятости населения», который не позволяет рассчитывать только на пособие по безработице, а стимулирует активный поиск работы как со стороны безработных так и со стороны бирж труда. Необходимо отметить, что в связи с принятием Постановления Кабинета Министров РУ от 31 января 2002 г. № 42 «О совершенствовании системы учета занятости населения» основные термины и понятия, используемые при составлении баланса трудовых ресурсов и определения лиц, нуждающихся в трудоустройстве изменились. Цель данного постановления обеспечение наиболее полной и объективной оценки уровня и структуры занятости населения в соответствии с международными стандартами, определения лиц, нуждающихся в трудоустройстве, для разработки мер по эффективному решению проблемы рациональной трудоустроенности населения и созданию новых рабочих мест в регионах, дальнейшего совершенствования системы учета занятости.

Согласно новой методике составления баланса трудовых ресурсов, занятые – лица, которые в рассматриваемый период:

- выполняли работу в течении не менее 2-х часов в неделю по найму за вознаграждение деньгами или натурой, а также не по найму для получения прибыли или семейного дохода, независимо от срока получения вознаграждения или дохода за свою деятельность;

- временно отсутствовали на работе из-за болезни или травмы, ухода за больными, ежегодного отпуска или выходных дней, обучения вне своего рабочего места, отпуска без сохранения или с сохранением содержания по инициативе администрации, и др. подобных причин;

- выполняли работы без оплаты на семейном предприятии.

Незанятое население, нуждающееся в трудоустройстве - лица, официально зарегистрированные в качестве безработных, в соответствии с действующим законодательством (включая период их занятости на оплачиваемых общественных работах, организуемых органами по труду), а также временно незанятые лица трудоспособного возраста, не имеющие оплачиваемой работы или занятия, приносящего доход (либо оплачиваемые менее 2-х часов в неделю), активно ищущие работу либо при содействии органов по труду, либо самостоятельно, и готовые приступить к ней, как только эта работа им будет предложена.

В целях создания эффективно функционирующего рынка труда предусматривается решение следующих задач:

- предупреждение массовых увольнений работников, и поддержка граждан, вынужденно потерявших работу;
- сокращение периодов поиска работы и предотвращение длительной безработицы;
- формирование эффективной системы профессионального обучения и переподготовки граждан, ищущих работу;
- разработка и реализация программ временной занятости и общественных работ;
- представление субсидий работодателям, создающим новые рабочие места;
- поддержка предпринимательской инициативы безработных;
- содействие самозанятости населения и др.

Принимаемые государством меры позволили во многом смягчить социальные последствия реформ, в частности, удерживать показатели уровня безработицы в пределах их минимальных значений. Несмотря на то, что рост уровня безработицы, особенно на первых этапах перехода к рыночной системе хозяйствования, является объективным и общим явлением для всех стран, однако динамика и темпы роста ее показателей прямо зависят от той или иной модели перехода к рынку.

Уровень официально зарегистрированной безработицы в годы реформ в целом по стране не превышал 0,5%, а по регионам колебался в пределах 0,1-1,0%. Примененные в Узбекистане подходы позволили удерживать темпы роста безработицы на достаточно низком уровне, но вместе с тем, нельзя не отметить, что эти показатели, хотя и медленными темпами, продолжают расти.

В этой связи нельзя не отметить, что одним из наиболее важных позитивных последствий, предпринятых государственных усилий в направлении решения проблемы занятости населения Узбекистана, стало повышение эффективности деятельности государственных служб занятости. Улучшение деятельности государственных служб занятости по мере развертывания и углубления экономических реформ свидетельствует об эффективности государственного управления этими процессами, когда рост числа трудоустроенных стал постепенно превышать рост общей численности безработных, зарегистрированных на бирже труда.

Контрольные вопросы

1. Региональные особенности рынка труда в Узбекистане
2. Какова взаимосвязь между рынком труда и воспроизводством рабочей силы?
3. Дайте определение экономическому содержанию рынка труда.
4. Перечислите стадии воспроизводства рабочей силы
5. Что вы понимаете под внутрифирменным рынком труда? Почему его называют закрытым.

6. Разъясните понятие инфраструктура рынка труда?
7. Каковы направления деятельности МОТ в области повышения занятости населения.

Литература

1. Конституция Республики Узбекистан. - Т.: Узбекистон, 1992.
 2. Кодекс законов о труде Республики Узбекистан. - Т.: Адолат, 1996.
 3. Каримов И.А. Высококвалифицированные специалисты – стимул прогресса. – Т.: Узбекистон, 1995.
 4. Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условия и гарантии прогресса. - М.: Издательский дом «Дрофа», 1997.
 5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М.: 2002.
 6. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. – М.: ОАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2001.
 7. Десслер Г. Управление персоналом. - М.: БИНОМ, 1997.
 8. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 1997.
 9. Учебное пособие – М.: изд. РЭА им. Г.В.Плеханова, 2004.
 10. Кибанов А.Я и др. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА – М, 2002.
 11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002.
 12. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002.
 13. Конфликтный менеджмент в организации. –Учебное пособие –М.: РЭА им.Г.В.Плеханова 2000.
 14. Основы управления персоналом организации. – Учебное пособие.(под ред.К.Х.Абдурахманова.- Ташкент:изд.ТГЭУ, 2000.
 15. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом (учебник). - М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1996.
 16. Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системы управления персоналом (учебное пособие). - М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1996 .
 17. Основы управление персоналом. Учебник для ВУЗов. /Под ред. Генкина. Б.М. - М.: Высшая школа, 1996 .
 18. Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002.
 19. Сотникова С.И. Управление карьерой: Учебное пособие – М.:ИНФРА – М, 2001.
 20. Теоретические основы менеджмента персонала – Учебное пособие (под ред.К.Х.Абдурахманова. – М.,изд РЭА им.Г.В. Плеханова, 2000.
 21. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. _ М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002.
 22. Экономика труда (социально-трудовые отношения) Под ред. Н.А.Волгина, Ю.Г.Одегова. – М. «Экзамен», 2002. 136с.
 23. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.
24. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.
 25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

8. www.ilo.ru(официальный сайт Международной организации труда)
9. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
10. www.stat.uz
11. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
12. dps.smrllc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
13. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
14. www.vopresco(сайт журнала «Вопросы экономики»)

Приложения

**Методические разработки
по курсу «Управление персоналом»
с использованием интерактивных форм обучения**

АНАЛИЗ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ

Тема: «Традиционный анализ конкретных ситуаций в управлении персоналом»

Время 4 часа

Самый распространенный метод ситуационного анализа – традиционный анализ конкретных ситуаций, который состоит в глубоком и детальном исследовании реальной или имитированной ситуации (табл.1)

Использование метода анализа конкретных ситуаций способствует решению таких учебных целей, как:

- развитие аналитического мышления, применение анализа в динамике;
- овладение практическими навыками работы с информацией: вычленение, структурирование и ранжирование по значимости проблем;
- выработка управленческих решений ;
- освоение современных управленческих и социально психологических технологий;
- расширение коммуникативной компетентности;
- формирование способности выбора оптимальных вариантов эффективного взаимодействия с другими людьми;
- стимулирование инновации;

- повышение мотивации к изучению теории проблемы.

Таблица 1.

Порядок работы с использованием метода анализа
Конкретной ситуации

Вид работы	Доля отведенного времени	Содержание работы
Индивидуальная работа	30% времени	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ознакомление с ситуацией (по тексту или по рассказу) 2. Выявление проблем 3. Обобщение информации 4. Анализ информации
Групповая работа	50 % времени	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уточнение проблем и их иерархии 2. 2. Формулирование альтернатив решения 3. Составление перечня преимуществ и недостатков каждого решения 4. Оценка альтернатив
Индивидуальная и групповая работа	20 % времени	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обоснование возможности применения альтернатив 1. Подготовка отчета и презентации результатов

КЕЙЗ – СТАДИ

Метод кейз-стади отождествляют с методом конкретной ситуации в целом. Некоторые авторы считают, что кейз-стади представляет собой сжатую во времени деловую игру. Его временная ограниченность обусловлена заданностью ситуации и предполагает анализ конкретной описанной ситуации в рамках строго установленного учебного сценария. Конкретная ситуация предполагает знание и закрепление на практике ранее пройденного материала.

Итак, кейз – описание ситуации, в частности, об истории образования, организационном становлении фирмы, региона, других хозяйственных систем, их развитии, результатах в бизнесе. В переводе с английского кейз – это случай (не путать с другим его переводом – чемодан, сумка). Таким образом, кейз-стади – это форма занятий с использованием кейзов.

Метод кейзов был разработан в 1920-е гг. в Гарварде. Сейчас существуют две классических школы кейз-стади: гарвардская и манчестерская соответственно американская западноевропейская. Их принципиальное отличие в следующем. Американские кейзы больше по объему (20-25 страниц текста, плюс 8-10 страниц иллюстраций). В Западной Европе кейзы как минимум в 1,5-2 раза короче. Кроме того, гарвардские кейзы предполагают поиск обучающимися единственно верного решения. В Манчестерской бизнес-школе они многовариантны,. Здесь не должно быть одного правильного решения. Слушатели и обучающиеся обосновывают свою точку зрения и, опираясь на теорию, защищают ее.

Наиболее распространенная структура кейза включает следующие разделы:

1. История становления и организационное развитие хозяйственной системы.

2. Необходимость изменений (в технике, продукте, рабочей силе, процессе).
3. Источники изменений.
4. Методы изменений.
5. Результаты изменений.
6. Основные вопросы (задачи) по кейзу.

Кейзы, как правило, пишутся на реальном фактическом материале. Это так называемые «Полевые» и «кресельные» кейзы имеют плюсы и минусы. В частности, «полевые» кейзы более правдоподобны, их можно разработать с использованием технических средств, например видео. Однако «кресельные» кейзы можно более быстро составить, они дешевле «полевых», не требуют согласия организаций.

Как же проводятся занятия с использованием кейза? В Манчестерской школе бизнеса, например, организация кейз-стади осуществляется следующим образом. За день до занятия (как правило вечером) кейз раздается обучающимся (слушателям), которые знакомятся с ним индивидуально. За тем на другой день учебную группу (в 15-20 человек) разбивают на 3-4 подгруппы (по 4-5 человек в каждой). В течение 1,5-2 часов в подгруппах в разных аудиториях кейз обсуждается и коллективно решаются его задачи. После этого группа собирается вновь в полном составе и начинается дискуссия. От каждой подгруппы выступают обучающиеся (слушатели) и аргументируют позицию. Каждая подгруппа обсуждает не только свою точку зрения, но и своих коллег. Преподаватель координирует ход обсуждения, направляя его, по необходимости, на решение поставленной учебной цели. Он действует корректно, мягко, не навязывая своих подходов. Преимущество – работают все, нет равнодушных и пассивных. В конце обсуждения преподаватель дает оценку каждой подгруппе и каждому студенту (слушателю), поэтому кейз-стади могут использоваться как контрольные формы занятий по проверке знаний и усвоенного материала (зачеты, экзамены).

В заключение отметим одну интересную особенность использования кейз-стади в процессе подготовки государственных служащих Японии, которую, на наш взгляд, следует взять на вооружение при организации активных форм обучения.

В частности, в Академии государственной службы Японии слушателям, прибывшим на занятия из центральных и региональных органов управления, дают задание. Суть его заключается в том, чтобы каждый специалист или руководитель из своей практики по конкретному направлению (экономика страны, хозяйство префектуры, муниципалитета, предприятия и т.д.) описал ситуацию (проблему): причины ее возникновения, последствия, действия властей, поиск путей решения и т.д. Такое описание на одном из занятий по соответствующей учебной тематике становится хорошим, интересным и полезным предметом обсуждения группе, материалом для живой дискуссии, позволяющим связать теорию с конкретной практикой. Кстати, на таких занятиях можно коллективно отрабатывать модели решения стандартных ситуаций, которые часто имеют место в экономике государства и его регионов. Затрат практически никаких, а ответственность, инициатива и творчество обучающихся в таком варианте организации кейз-стади почти беспредельны.

Эта форма обучения мобильна и оперативна, она не требует специальной подготовки преподавателя, обучающихся, методических материалов. Ее эффективность определяется прежде всего соответствующей теоретико-методологической подготовкой обучающегося по обсуждаемой теме, доскональным знанием им тонкостей обсуждаемого кейза, соблюдением алгоритма и сценария кейз-стади.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

В первом разделе было отмечено, что самостоятельная учебная деятельность обучающегося в современных условиях становится главной, ведущей, а деятельность преподавателя – содействующей, способствующей эффективному обучению. Цель самостоятельной работы обучающихся – систематическое изучение дисциплин в течение семестра, закрепление и углубление полученных знаний и навыков, подготовка к

предстоящим занятиям, а также формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

Самостоятельная работа обучающегося – это знания (письменная работа и задание), которые проводятся без участия преподавателя или во внеаудиторное время.

Характер самостоятельной работы обучающегося может быть репродуктивным (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.) познавательно-поисковым (подготовка презентаций и выступление, написание контрольной, курсовой работы) и творческим (подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий, подготовка дипломной работы и др.).

В таб.4 более подробно представлены занятия и задания, относящиеся и не относящиеся к самостоятельной работе.

Таблица 4.

Характерные черты самостоятельной работы обучающихся

Что не относится к самостоятельной работе	Что относится к самостоятельной работе
Лекция, проводящаяся в аудитории лично преподавателем	Самостоятельное ознакомление с лекционным материалом, представленным на видео-, аудио-, СД-носителях (электронные лекции)
Семинар	
Индивидуальное собеседование (консультация) во время, предусмотренное учебным графиком	Собеседование (консультация), если его проводят обучающиеся между собой или с другим преподавателем в рамках деловой игры, проекта во внеаудиторное время
Практическое занятие, если оно проводится преподавателем в аудиторное время	Практическое занятие (например, подготовка самостоятельной аналитической работы), если обучающийся работает один, выполняя конкретное задание во внеаудиторное время
Контрольная работа, если она проводится преподавателем в аудиторное время	Самостоятельное выполнение полученных расчетных задач, проектов во внеаудиторное время
Тестирование, если оно проводится преподавателем в аудиторное время	Тестирование, если оно проводится в компьютерном классе в индивидуальном режиме во внеаудиторное время
Кейз-стади, если ознакомление с ситуацией и подготовка ответов на вопросы проводятся в аудиторное время в присутствии преподавателя	Кейз-стади, если ознакомление с ситуацией и подготовка ответов на вопросы проводятся во внеаудиторное время с последующим обсуждением кейза в аудитории
	Изучение рекомендуемых информационных источников с последующим реферированием, конспектированием; ответом на поставленные вопросы; выполнением письменных заданий (эссе, реферата, курсовой работы); а также с подготовкой устных докладов, презентаций
	Поиск информации по теме с последующим ее устным представлением в аудитории, письменным изложением, использованием для выполнения конкретного задания, расчета

Для организации самостоятельной работы обучающихся кафедра, деканат и преподаватель должны перестроить учебный процесс, выполнив последовательно следующие работы:

1. Кафедра распределяет материал рабочей программы дисциплины по блокам, разрабатывает задания для внутриблочных самостоятельных работ, контрольных мероприятий и устанавливает для каждого задания балльную оценку; в течение первой недели семестра информирует обучающихся и деканаты факультетов о содержании, тематике и количестве баллов по всем видам работ и заданий, проводимых в данном семестре, а также об установленных сроках отчета по каждому блоку; обеспечивает обучающихся необходимыми методическими материалами и информационными ресурсами, подлежащими самостоятельному изучению; обеспечивает проведение консультаций; информирует обучающихся о результатах рубежного контроля.

2. Деканат факультета разрабатывает график выполнения обучающимися самостоятельной работы, доводит до сведения обучающихся график рубежных контролей и систему оценок, обеспечивает кафедры необходимой документацией (итоговые и зачетные ведомости).

3. Преподавателю следует разработать специальные карты организации учебных занятий, которые должны включать все виды аудиторных занятий, самостоятельной работы обучающихся с определением объемов заданий, трудоемкости их выполнения и форм контроля. Такие карты разрабатываются по каждой теме учебной дисциплины и должны содержать основные вопросы лекций, практических и лабораторных занятий, необходимый перечень подлежащих изучению литературных источников, документов, набор наглядных пособий (схем, графиков, слайдов и др.).

4. Студент должен быть обеспечен пакетом методических рекомендаций по организации, проведению и выполнению самостоятельной работы.

В методических рекомендациях формулируются цель и задачи дисциплины; перечисляются требования к перечню знаний, умений и навыков; раскрывается тематическое содержание дисциплины; указывается список литературы; даются вопросы для самопроверки, тесты, темы реферативных работ, словарь терминов, приводятся задания для контрольных работ.

Анализ конкретной ситуации «Мотивация в компании «Кичкинтой» Описание ситуации

Компания «Кичкинтой» является одним из крупнейших дистрибьюторов продуктов питания для детей, работает на рынке более 8 лет, имеет развитую корпоративную культуру и позиционирует себя как молодая и агрессивно развивающаяся компания. Отдел продаж насчитывает 42 сотрудника: директор по продажам, 2 начальника отделов – оптового и регионального, 4 супервайзера (по два в каждом отделе); 34 менеджера по продажам и секретарь. Наиболее опытными являются руководители отделов и супервайзеры, а также 15-20 менеджеров, которые проработали в компании более 3-х лет. Остальная часть отдела продаж работает 1-2 года. Дополнительная потребность в персонале возникла в связи с планируемым ростом объемов продаж. Каждому менеджеру устанавливают план продаж на месяц исходя из плана продаж отдела. Рынок детских продуктов увеличивается в среднем на 10% за последние 2 года, но объем продаж «Кичкинтой» остается стабильным с незначительным, около одного процента в год, ростом.

Руководство компании поставило цель перед директором по продажам увеличить планы продаж для каждого сотрудника и добиться общего роста объем продаж на 4% без увеличения фонда оплаты труда.

Задание. Разработайте программу мотивации и предложите ее директору по продажам, учитывая, что ее длительность не должна быть более 4-х месяцев.

Эта ситуация предусматривает закрепление знаний, полученных обучающимся в рамках дисциплин «Экономика труда» и «Управление персоналом организации» по темам «Вознаграждение за труд», «Организация оплаты труда персонала», «Политика вознаграждения персонала».

Анализ вышеизложенной ситуации лучше организовать в форме конкурентного соревнования небольших групп (по 3-7 человек) на лучшее представление проекта программы. Обсуждение в группах происходит после ознакомления с материалами ситуации. Значение обучающимися основных теорий мотивации позволяет преподавателю акцентировать внимание в эту ситуацию на сочетание разнообразных форм вознаграждения менеджеров по продажам, обсудить альтернативные варианты программы. Каждая группа вырабатывает и предлагает свой вариант анализа или решения, а затем происходит межгрупповая дискуссия. Склонные творчества или обучающиеся могут предложить много альтернативных решений. Эта ситуация позволяет провести расчеты, предложить разные источники вознаграждения (фонд заработной платы или прибыль). Подведение итогов и оценивание результатов проводится преподавателем.

В качестве методической помощи преподаватели могут быть рекомендованы следующие работы:

1. Практикум по дисциплине «Политика доходов и заработной платы» / Сост. Л.С.Бабынина. М.:Изд-во Рос.экон.акад., 2002. С.64-67. Ситуация 10. Оплата труда продавцов и торговых агентов;
2. Бабынина Л.С. Вознаграждение персонала: Учебное пособие. М.: Изд-во Рос.экон.акад.,2003
3. Абдурахманов К. и др.»Экономика труда» социально-трудовые отношения. Рос.Акад.Гос.Сл. при Президенте РФ., Экзамен, М.,2002

Пример разбора ситуации с использованием метода имитации (на материалах компании «Файз-холдинг»)

В компании «Файз-холдинг», работающей на рынке около трех лет в Ташкенте и в Ташкентской области произошло неожиданное увольнение по собственному желанию молодого перспективного сотрудника с должности юриста.

Основное направление деятельности компании — продажа через оптовых покупателей и сеть собственных мебельных салонов домашней и офисной мебели, комплектующих и сопутствующих товаров «для дома». Общая численность компании - 120 человек. Компания не занимается собственным производством, а импортирует всю продукцию из европейских стран: Испании, Италии, Скандинавских стран. Компания имеет сложившуюся корпоративную культуру, основой которой является построение неформальных связей между всеми сотрудниками, четко выраженного формального и неформального лидера - генерального директора компании; существуют строгие дисциплинарные правила (запрет на опоздания, ограничения на количество больничных за год). Средний возраст сотрудников - 32 года. Офис компании находится в бизнес-центре в районе станции метро Улица Подбельского.

Обучающимся предлагается определить, есть ли проблема для компании и в чем она состоит; подумать, что необходимо сделать; выяснить, что нужно знать для принятия того или иного решения.

Данная конкретная ситуация может быть рассмотрена как ситуационно-ролевая игра (исполнение роли менеджера по управлению персоналом) с использованием метода инцидента. Цель ситуационно-ролевой игры устанавливается в процессе определения проблемы. В зависимости от поставленной цели могут быть решены как узкие, так и широкие задачи с использованием полученных знаний по темам дисциплины

«Управление персоналом организации» («Планирование потребности в персонале»; «Анализ и оценка работ»; «Подбор и отбор персонала»).

Группа обучающихся разбивается на подгруппы, каждая из которых должна задать себе вопрос: какая дополнительная информация нужна для подбора на вакантную должность юриста? При этом они в письменном виде составляют перечень необходимой им дополнительной информации и документации и передают его преподавателю, который выдает всю затребованную информацию. Затем каждая подгруппа анализирует полученную информацию и документы и отбирает кандидата на вакантную должность.

Преподаватель оценивает значимость затребованной информации для принятия эффективного решения в этой ситуации и определяет победителей.

Минимальные требования к дополнительной информации: должностная инструкция юриста, резюме нескольких кандидатов на вакантную должность.

Приложение №2

МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА №2

Учебная дисциплина «Управление персоналом» III курс бакалавриата Ташкентского Государственного Экономического Университета.

Тема открытого занятия – Кадровая политика предприятия

Время 4 часа

Составители: преподаватели ТГЭУ Аллахвердиева Л.М., Джаббарова Ш.Г.

ПЛАН ЗАНЯТИЯ

1-занятие

1. Типы власти в обществе
2. Стилль руководства
3. Современная кадровая политика

2-занятие

4. Бизнес-план предприятия
5. Философия предприятия
6. Концептуальные кадровые документы

ЗАДАЧИ СТУДЕНТОВ

(ожидаемые результаты учения)

По завершению изучения вопросов 1-занятия студент сумеет:

- дать характеристику различным типам власти в обществе и объяснить их влияние на формирование стилия руководства предприятием
- раскрыть сущность и перечислить задачи современной кадровой политики предприятия
- перечислить основные принципы и и функции кадровой политики

По завершению изучения вопросов 2-занятия студент сумеет:

- определить цели и задачи бизнес-плана
- перечислить документы которые лежат в основе философии организации
- перечислить 8 типов современных организаций , различающихся по присуще им культуре и философии предприятия

ЦЕЛИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

1-занятие

1. Дать необходимый минимум теоретических знаний о сущности, структуре, функциях и основных направлениях современной кадровой политики предприятия
2. Выявить первичные представления о типов власти в обществе и формы
3. Раскрыть сущность концептуальных кадровых документов

2 – занятие

1. Раскрыть задачи, решаемых при составлении руководителем бизнес плана предприятия.
2. Дать определение о философии предприятия, раскрыть ее сущность и принципы ее формирования.
3. Сформировать у студентов о политике деятельности предприятия и основополагающее представление о современной организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ:

1-занятие

1. Дайте определение кадровой политике предприятия
2. Раскройте сущность существующей типов власти в обществе и формах их проявления.
3. Перечислите в стиле управления персоналом
4. Какие документы следует положить в основу разработки философии предприятия?

2 – занятие

1. Назовите структуру бизнес-плана предприятия
2. Дайте определение принципов философии предприятия
3. Перечислите источники философии организации и ее этики
4. Перечислите разделы правила внутреннего трудового распорядка
5. Назовите правильный ответ

Набор определенных поведенческих правил, соответствующих управляющему организацией, это:

- А) стиль управления
- Б) статус управления
- В) роль управляющего
- Г) ответственность управляющего

ОСНОВНЫЕ УЧЕБНЫЕ ПОСОБИЯ:

Литература

26. Конституция Республики Узбекистан. - Т.: Узбекистон, 1992.
27. Кодекс законов о труде Республики Узбекистан. - Т.: Адолат, 1996.
28. Каримов И.А. Высоквалифицированные специалисты – стимул прогресса. – Т.: Узбекистон, 1995.
29. Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условия и гарантии прогресса. - М.: Издательский дом «Дрофа», 1997.
30. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М.: 2002.
31. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. – М.: ОАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2001.
32. Десслер Г. Управление персоналом. - М.: БИНОМ, 1997.
33. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 1997.

34. Учебное пособие – М.: изд. РЭА им. Г.В.Плеханова, 2004.
 35. Кибанов А.Я и др. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА – М, 2002.
 36. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002.
 37. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002.
 38. Конфликтный менеджмент в организации. – Учебное пособие – М.: РЭА им. Г.В.Плеханова 2000.
 39. Основы управления персоналом организации. – Учебное пособие.(под ред. К.Х.Абдурахманова.- Ташкент:изд.ТГЭУ, 2000.
 40. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом (учебник). - М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1996.
 41. Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системы управления персоналом (учебное пособие). - М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1996 .
 42. Основы управление персоналом. Учебник для ВУЗов. /Под ред. Генкина. Б.М. - М.: Высшая школа, 1996 .
 43. Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002.
 44. Сотникова С.И. Управление карьерой: Учебное пособие – М.:ИНФРА – М, 2001.
 45. Теоретические основы менеджмента персонала – Учебное пособие (под ред. К.Х.Абдурахманова. – М., изд РЭА им. Г.В. Плеханова, 2000.
 46. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. _ М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002.
 47. Экономика труда (социально-трудовые отношения) Под ред. Н.А.Волгина, Ю.Г.Одегова. – М. «Экзамен», 2002. 136с.
 48. Крылова А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
- Попов С.Г. Управление персоналом – Учебное пособие. – Ось-89, 2002. – 144 с.
49. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002 г. – 224 с.
 50. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г. - 368с.

Информационно – технические средства

15. www.ilo.ru(официальный сайт Международной организации труда)
16. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
17. www.stat.uz
18. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
19. dps.smrllc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
20. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
21. www.vopreso(сайт журнала «Вопросы экономики»)

Информационно – технические средства

8. www.ilo.ru(официальный сайт Международной организации труда)
9. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru/ Кадры и персонал – статьи из журналов).
10. www.stat.uz

11. www.inforser.ru(сервер «Управление персоналом»)
12. dps.smrtlc.ru/Buz/Buz_0.htm (Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом». Учебник для студентов»).
13. rsuh.bu.ru (электронный словарь по управлению персоналом).
14. www.vopreco(сайт журнала «Вопросы экономики»)
15. www.ceep.uz,www.bearingpoint.uz,www.pca.uz
16. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)