

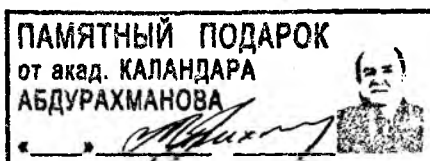
К.Х. Абдурахманов, Н.К. Зокирова

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



К.Х.АБДУРАХМАНОВ, Н.К.ЗОКИРОВА

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



ТАШКЕНТ – 2016

УДК: 331.08 (075)

КБК 65.050.2

3-18

3-18 **К.Х.Абдурахманов, Н.К.Зокирова. Экономика управления персоналом. – Т.: «Fan va texnologiya», 2016, 380 стр.**

ISBN 978–9943–990–86–9

В данном учебном пособии рассмотрены эволюция концептуальных подходов к экономике управления персоналом, цели, принципы и методы экономики управления персоналом, стратегия управления человеческими ресурсами и кадровая политика. При этом особое внимание было уделено подбору, развитию и мотивации персонала, конкурентоспособности и компетентности работников, управлению деловой карьерой, сущности, структуре и факторам формирования затрат на персонал, системам менеджмента управления и путям их совершенствования вопросам управления трудовых споров и роли в нем социального партнерства.

Учебное пособие предназначено студентам и преподавателям высших учебных заведений, менеджерам по персоналии, руководителям и специалистам предприятий.

Рецензенты:

Ю.Г.Одегов – заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, проф.;

Б.Х.Умурзаков – доктор экономических наук, проф.

ISBN 978–9943–990–86–9



© Изд-во «Fan va texnologiya», 2016.

ВВЕДЕНИЕ

Переход от командно-распределительной системы к рыночным отношениям потребовал качественно нового подхода к управлению персоналом. Если раньше вся деятельность отделов кадров предприятий заключалась в приеме на работу, повышении квалификации, переподготовке сотрудников и их увольнение, за последние четверть века произошли радикальные преобразования в социально-трудовых отношениях. Современной экономике требуется не просто традиционный «квалифицированный работник-исполнитель», а в первую очередь, «работник-инициатор, обладающий самыми современными знаниями». По новому трактуется и целевая установка управления персоналом: классическую схему «доставку нужных людей на нужных местах в нужное время» сменяет новая целевая функция – «организация эффективного взаимодействия человека и предприятия»¹.

Однако, руководители большинства отечественных предприятий концентрируют внимание на управлении производством, финансами, маркетингом, в то время как совершенствование такой важнейшей составляющей управления хозяйствующим субъектом, как человеческие ресурсы, продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления. Управление персоналом в нашей стране все еще продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления хозяйствующими субъектами. В практической деятельности руководителей преобладает волевые решения, основанные на интуиции. Во многих случаях не проводится оценка эффективности принимаемых решений. Исключительно велика роль руководителя в принятии кадровых решений.

Поэтому, как подчеркнул Президент Республики Узбекистан И.А.Каримов, «...фактическое управление производством по-прежнему осуществляет директорский корпус, который нередко не заинтересован в эффективном использовании ресурсов, расширении ассортимента, снижении себестоимости и повышении конкурентоспособности выпускаемой продукции. Именно он остается приверженцем старого административно-командного стиля управления, где преобладает механизм субъективного «ручного» управления, что приводит к пассивности и безынициативности управленческих кадров, ожидающих команд сверху»².

Все еще много нерешенных проблем в системе корпоративного управления и распределения доходов от деятельности акционерных обществ, ряде других направлений приватизационного процесса. Особенно это

¹Осипов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2014, 9 с.

²Каримов И.А. Создание в 2015 году широких возможностей для развития частной собственности и частного предпринимательства путем осуществления коренных структурных преобразований в экономике страны, последовательного продолжения процессов модернизации и диверсификации – наша приоритетная задача / Доклад на заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год // Народное слово, 17 января 2015 года.

касается акционерных обществ, где владельцем пакетов акций является государство. В таких обществах акционеры, особенно миноритарии, фактически реально оторваны от управления и принятия решений из-за незначительного объема и раздробленности пакета акций. Не изжиты свойственные планово-распределительной системе управления должностные номенклатуры, что препятствует подготовке профессиональных кадров новой формации для национальной экономики.

К сожалению, само понятие «управление персоналом» в управленческой практике подавляющего числа хозяйствующих субъектов страны все еще отсутствует. Основным структурным подразделением по управлению персоналом до сих пор является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Но они не являются, ни методическими, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями. Службы управления персоналом, пока, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении.

Как известно, в начале XX века получила развитие концепция управления кадрами, при которой вместо человека как личности рассматривался его трудовая функция. При этом категория «кадры» характеризовало не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных для достижения поставленных организационных целей. Поэтому и кадровые службы выполняли, в основном, учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.

Научно-технический прогресс в середине минувшего столетия, вызвавший усложнение производственного процесса, обусловил необходимость внедрения новых механизмов мотивации труда работников, повышения их квалификации, регулирования трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества, активного вовлечения персонала в управление, участие в прибыли. Именно с 1950-1960-х годов, когда технократический подход в управлении уступил свои позиции, на смену концепции управления кадрами пришла концепция управления персоналом. В новой концепции, где работник рассматривается уже не только как личность, но и как субъект трудовых отношений, изменяется роль и место кадровых служб в организационной структуре управления предприятий. Система управления персоналом уже охватывает широкий круг управленческих проблем: планирование потребностей в персонале, подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку компенсационных программ, корпоративное обучение сотрудников и др. Но эти службы по управлению персоналом, как правило, выполняли обслуживающую роль, являясь функциональными подразделениями, а персонал рассматривался как издержки, которые надо оптимизировать.

А начиная с 80-х годов XX века с развитием социально-экономических аспектов в менеджменте, усилением интеллектуализации и компьютеризации бизнеса, ускорением инновационных процессов формируется концепция управления человеческими ресурсами, рассматривающая знания, способности, умения людей как ключевой ресурс и нематериальные активы организации, обеспечивающие их эффективность и конкурентоспособность.

Динамичные изменения, происходящие в бизнес-среде, открывают дополнительные возможности в области принятия кадровых решений. Более гибкими и разнообразными становятся формы занятости работников. Совершенствуется сфера предоставления образовательных услуг, в том числе на коммерческой основе. Расширяется инфраструктура рынка труда. Появляются новые виды услуг в области подбора и оценки персонала. Вместе с тем возрастает значимость стратегических аспектов принятия кадровых решений, признание экономической целесообразности капитальных вложений, связанных с привлечением, обучением и развитием работников – ключевого ресурса производства.

Эффективное управление человеческими ресурсами – это искусство подбора, найма, обучения, расстановки персонала, обеспечение их занятости с учетом интересов предприятия. Наряду с этим все большее значение начинает приобретать социальная направленность в кадровой работе, смена акцентов в управлении персоналом на учет интересов работника, повышение мотивации труда, как условие более высокой его результативности.

В настоящее время управление персоналом — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом стало неотъемлемой частью качественных систем управления предприятием.

Управление персоналом - это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами предприятия, а именно людьми. Интенсификация управления и повышение качества труда персонала возможны только в результате применения принципиально новых подходов к работе с кадрами. Основу концепции управления персоналом составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием.

Все это создало благоприятные обстоятельства для появления и острого востребования в практике управления нового вида профессиональной деятельности – управления персоналом. В Узбекистане создана необходимая структура для подготовки профессионалов в области управления персоналом. Руководителей различного уровня готовят академии, университеты и институты республики, функционируют специализированные кафедры и факультеты, издаются учебники, учебные пособия, методическая литература.

В последние годы с развитием науки об управлении персоналом исследователи проводят серьезные исследования и в области экономики управления персоналом. Так формируется новое направление науки об управлении персоналом – «Экономика управления персоналом».

Экономика управления персоналом – это логическое продолжение исследования проблематику труда, начатые в курсах «Экономика труда» и «Управление персоналом». Экономика управления персоналом – это научная дисциплина, в которой «ставятся вопросы обеспечения роста результативности труда как одного из факторов производства, которому присущи существенные особенности, являющиеся в основном результатом тесной зависимости между работой и выполняющим ее человеком. Выполнение работы всегда означает вовлечение в организацию (например, на предприятие) конкретных людей со свойственными им особенностями»³.

Различают три основных направления экономики управления персоналом как науки:

1. Экономика управлением персонала как прикладная наука о виде деятельности, т.е. собственно практический менеджмент персонала.

2. Экономика управлением персонала как область научных исследований. Данное направление занимается теоретическими разработками, которые устанавливают взаимосвязи экономики управлением персоналом с другими смежными отраслями знаний.

3. Экономика управлением персонала как социально-экономический институт. Его цель – эффективное и рациональное использование персоналом с учетом всего комплекса организационных, социально-экономических, психологических и правовых отношений в процессе целеенаправленной деятельности организации.

Предмет экономики управлением персонала – экономические отношения, складывающиеся в процессе работы с персоналом организации и предопределяющие принятие управленческих решений в трудовой сфере.

При изучении экономики управлением персоналом применяются те же методы, что и при изучении экономической науки в целом. Важнейшее место в современном экономическом анализе занимает графический метод иллюстрации и изучения экономических явлений. Графическая интерпретация экономических процессов предоставляют огромные возможности при изучении разнообразных конкретных связей между экономическим параметрами и показателями.

Новое направление науки об управлении персоналом знакомит с основными направлениями, моделями, приемами и методами проведения инвестиционных проектов, кадрового аудита и анализа трудовых и экономических показателей. Это позволяет выявлять и оценивать резервы роста производительности труда, эффективность использования средств на оплату и содержание персонала, степень использования трудового

³ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория. Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009, 10 с.

потенциала коллектива, кадровые риски и анализ их результатов для принятия управленческих решений.

В данном учебнике рассмотрены такие актуальные проблемы как организационно-экономический механизм формирования эффективных систем управления персоналом; сущность, структура, методы оценки человеческого капитала, интеллектуальных ресурсов; экономическая оценка трудового потенциала предприятия; анализ и планирование трудовых показателей; функционально-стоимостный анализ функционирования системы управления персоналом организации и деятельности ее персонала; нормативная база экономики управлением персоналом; оценка эффективности деятельности службы управления персоналом; оценка экономической и социальной эффективности развития управления персоналом организации и другие.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Эволюция концептуальных подходов к экономике управления персоналом

Управление, в широком понимании этого термина, - непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, технологический процесс, предприятие, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов⁴.

Исходя из объекта управления, в организации различают управление производством, управление инновациями, управление маркетингом, финансовое управление и управление персоналом. Управление персоналом – наука, зародившаяся в конце XIX века в США, а ранее развивавшаяся в рамках других наук (психологии и социологии, экономики, экономики предприятия, организационного поведения, конфликтологии, экономики труда).

Дисциплины: управление персоналом и экономика управления персоналом имея один и тот же объект исследования (человека, сферу труда, трудовые отношения), различаются предметным полем исследования (рис.1.1).

Управление персоналом – система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации⁵.

Основные функции экономики управления персоналом:

- увеличивает отдачу персонала (мотивационная функция);
- повышает стремление занятых постоянно работать на предприятии (функция развития и стабилизация кадров);
- помогает предприятию получать информацию о кадрах (информационная функция);
- снижает определенные виды затрат (функции управления издержками).

В целом экономика управления персоналом – наука о взаимосвязях финансово-экономических показателей деятельности предприятия с трудовыми показателями и человеческим капиталом организации. Она обеспечивает комплексное изучение факторов, определяющих уровень и экономическую эффективность организации труда и управления персоналом.

⁴Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.,2004, 7. с

⁵Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2014, 35 с.



Рис.1.1. Особенности дисциплин экономики управления персоналом и управления персоналом

Дисциплина «Экономика управления персоналом» связана с многими другими отраслями науки: экономикой и социологией труда, макроэкономикой и микроэкономикой, психологией и эргономикой, трудовым и хозяйственным правом, другими (рис.1.2).



Рис.1.2. Взаимосвязь и взаимообусловленность «Экономики управления персоналом» с другими науками

Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины.

В V—IV веках до н. э., в трудах древнегреческих мыслителей Ксенофонта, Платона, Аристотеля экономические явления впервые были подвергнуты научному анализу. Мыслители Древней Греции не только поставили сложнейшие экономические вопросы, но и дали на них свои ответы. Ими был введен термин «экономия» и производный от него «экономика». Под экономией античные мыслители понимали науку, с помощью которой можно обогащать своё хозяйство. Они выдвинули также идею о разделении труда, высказали догадку о том, что в основе равенства между товарами лежит что-то общее, делающее их сравнимыми, впервые провели различие между простым товарным обращением и обращением денег как капитала.

В средние века использовался труд весьма небольшого числа людей, в течение многих лет и даже столетий выполнявших одни и те же операции. Их управление являлось одним из направлений деятельности руководителя предприятия, чаще всего его владельца, принимавшего решения в отношении своих сотрудников на основе здравого смысла и опыта.

Хотя термин "управление персоналом" до формирования и развития рыночных отношений в Узбекистане в управленческой практике отсутствовал и в прежние времена организации труда уделялось огромное внимание. Великий Амир Темура был основателем централизованного государства, система управления которого отличалась стройностью.

Центральное управление имело свою канцелярию – «Девони бузруг», в состав которой входило 7 визирей (министров). Каждый из визирей имел свой круг обязанностей. Визирь по государственным и гражданским делам отвечал за сбор урожая и налогов с областей, визирь по военным делам - за состояние военного дела в государстве и положение в армии, визирь по финансовым вопросам, по вопросам торговли. В государстве были также должности кази (духовный судья), арзбег (рассматривал жалобы от населения и от воинов), садр аъзам (главный чиновник по вакуфному имуществу), шейх ул-ислам (следил за исполнением законов шариата), кази ал-кузат (главный судья по гражданским делам), мунши (секретарь, отвечающий за поступление и распределение денежных средств и их учет в государстве). Области, города и районы управлялись хокимами, которые должны были заботиться о благе населения своих территорий, следить за порядком в общественных местах, обеспечивать нормальную работу лечебниц, бань, постоянных дворов, караван-сараяв, базаров⁶.

Возникшая в XVIII веке в Франции школа физиократов (от греческого «physis» - природа и «kratos» - власть) исходила из того, что производительным является труд, который создает «чистый продукт». Основатель данной теории, первым установившим признаки производительного труда Ф.Кенэ утверждал, что «ничто в действительности не может приносить дохода, кроме земли и воды»⁷.

Создатель классической школы экономической теории А.Смит к производительному труду относил общественно полезную деятельность по производству материальных благ: «Труд некоторых уважаемых сословий общества, подобно труду домашних слуг, не производит никакой стоимости, и не закрепляется, и не реализуется ни в каком длительно существующем предмете или товаре, могущем быть проданным, который продолжал бы существовать и по прекращению труда и за который можно было бы потом получить предметы или товары, равному количеству труда. Например, государь со всеми своими судебными чиновниками и офицерами, вся армия и флот представляют собой непроизводительных работников»⁸.

⁶ См: Уложение Темура. -Т.: Изд. лит. и искусства им. Гафура Гуляма, 1999.

⁷ Кенэ Ф. Избранные экономические сочинения. – М.: Соцэргиз, 1969, 533 с.

⁸ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Соцэргиз, 1962. 245 с.

Еще один представитель классической школы экономической теории Д.Риккардо определил три социальных класса: землевладельцы, владельцы капитала и рабочие, которые, по его мнению, получают свой доход соответственно в виде ренты, прибыли и заработной платы⁹.

Позже П.Друкер ввел термин «рабочие знания» и утверждал, что базисным экономическим ресурсом уже являются знания, а не капитал, природные ресурсы или рабочая сила. Он отмечал, что «знание стало ключевым экономическим ресурсом и доминантой — и возможно даже единственным источником конкурентного преимущества»¹⁰.

В конце XIX века основатель неоклассического направления экономической теории, профессор Кембриджского университета А.Маршалл огромное значение предал качеству рабочей силы. «Образование позволяет многим, кто мог бы умереть в безвестности, получить возможность для раскрытия своих потенциальных способностей, - писал он. — А экономическая выгода от использованного одного промышленного открытия вполне достаточна для покрытия издержек на образование целого города, ибо одна такая новая идея, как, например, главное изобретение Бессемера, обеспечивает такой же прирост производственной мощности, как и труд 100 тысяч человек»¹¹.

Промышленная революция XVIII-XIX веков кардинальным образом изменила характер экономических организаций - на смену мастерским пришли фабрики, использующие совместную работу тысяч людей. Рост масштабов экономической деятельности постепенно заставляли собственников нанимать специалистов, занимавшихся исключительно отношениями с рабочими - менеджеров.

Слово «менеджмент» (англ. «management») изначально означало «искусство держать в руках лошадей», которое восходило латинскому «manus» - «рука». Сегодня смысл этого понятия трансформировался и буквально может быть переведен термином «руководство».

Управление персоналом менеджерами было естественно. Ведь собственники фирм были, прежде всего, предпринимателями. В их задачу входило создание фирм, определение основных направлений их деятельности и развития, обеспечение необходимыми ресурсами. Для этого нужны были особые свойства характера: активность, смелость, напористость, изобретательность, творческий подход, независимость и т.п. А для повседневного управления персоналом требовались другие качества, свойственные профессиональным менеджерам: методичность, пунктуальность, аккуратность, исполнительность, общительность, высокая личная дисциплина (рис.1.3).

⁹ Риккардо Д. Начало политической экономики и податного обложения / Антология экономической классики. Т.1. - М., 1993, 409 с.

¹⁰Drucker P. F. Post-Capitalist Society. — Oxford Butterworth: Heinemann, 1993.-P. 271.

¹¹МаршаллА. Принципы экономической науки. - М.: Прогресс, 1993, 294 с.



Рис.1.3. Свойства характера, необходимые собственнику и менеджеру.

Менеджмент первым начал преподавать как учебную дисциплину в одном из колледжей США еще в 1881 году Джозеф Вартон¹². Сегодня в развитых странах с рыночной экономикой менеджмент является одним из самых распространенных направлений высшего и среднего профессионального образования.

Научный подход к управлению начал формироваться на рубеже двадцатого столетия, когда мировая экономика столкнулась с ограничениями в ресурсах и возникла проблема их эффективного использования. Технический прогресс и машинное производство требовали стандартизации и унификации всего производственного процесса. Рост производства стал немислим без его рационализации экономики, экономии времени и человеческого труда. Жесткость конкуренции заставила организации искать новые пути повышения эффективности своей деятельности.

Это привело к созданию концепции научного управления, что явилось первым прорывом управленческой мысли. Основателем школы научного управления называют Ф.Тейлора, который рационализировал трудовые процессы, применил на практике хронометраж рабочего времени, фотографию технологических процессов и рабочего дня. При этом каждая операция производственного цикла рассматривалась детально, устранялись все лишние движения, было стремление заставить рабочего трудиться в режиме машины.

¹²Васин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2013, 7 с.

Основную задачу организации предприятия Ф.Тейлор видел не только в обеспечении максимальной прибыли для предпринимателя, но и в обеспечении максимального благосостояния каждого работника. Это означало не только более высокое вознаграждение, но, что гораздо важнее, развитие каждого работника до максимально доступной ему степени производительности, которая позволила бы ему давать труд самого высокого качества.

Основная задача исследований Ф.Тейлора заключалась в том, чтобы разделить труд на простейшие элементы. Поэтому первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных элементов. В концепции научного управления большое значение уделялось отбору кадров, которые физически и интеллектуально подходили к выполняемой работе.

Концепция школы научного управления отображена на рис.1.4.

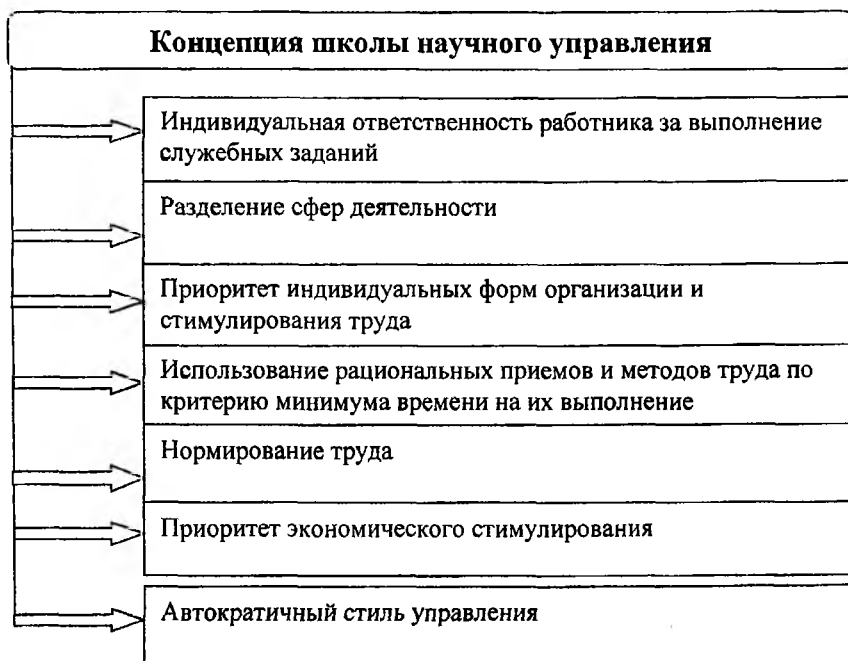


Рис.1.4.Концепция школы научного управления¹³.

Основатели школы научного управления и его последователи признавали, что работа по управлению — это определенная специальность и впервые указали на необходимость административного образования. Обучение управлению должно быть всеобщим: элементарным в начальной

¹³Управление персоналом предприятия: учеб.пособие. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2002, 8-9 с.

школе, весьма углубленным в высшей школе. Разработки ученых позволили институализировать управление как самостоятельную область научных исследований. Впервые руководители (практики и ученые) увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно применимы и в практике достижения целей организации в индустриальной экономике.

На основе данной концепции развивалась административная школа. Крупнейший представитель этой школы А.Файоль в работе «Общее и промышленное управление» (1916) сформировал ключевые принципы и функции управления для крупной промышленной корпорации. Важнейшими принципами такой формы управления считались разделение труда, власть, дисциплина, единство распорядительства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, иерархия, справедливость.

А.Файоль выделил управленческую деятельность в особый объект исследования и постарался синтезировать идеи функциональной администрации, рычаги управления (предвидение, планирование, координацию, организацию, контроль) и традиционные методы единоначалия.

Теоретиком административной школы признан известный немецкий социолог М.Вебер, изложивший идеально формальной организации, названной бюрократией (рис.1.5). Он обосновал необходимость специализации, иерархии и управления крупными предприятиями и стал одним из первых теоретиков организационного подхода к управлению персоналом.

Основатели школы научного управления и административной школы, работая автономно, без какой-либо координации исследований, пытались создать свои универсальные принципы управления, направленную на рационализацию производства. Кроме того, они исследовали главным образом разделение труда, ступенчатость и звенность управления, структуру организации и пределы управления.

В конце 1920-х годов американский ученый Э. Мэйо выдвинул концепцию "человеческих отношений", утверждавшую, что производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям, т.е. от человеческого, а не механистического фактора. Важнейшими элементами его теории стали система взаимосвязей и информации, система бесед с рабочими, исследования групповых норм поведения и неформальных групп.

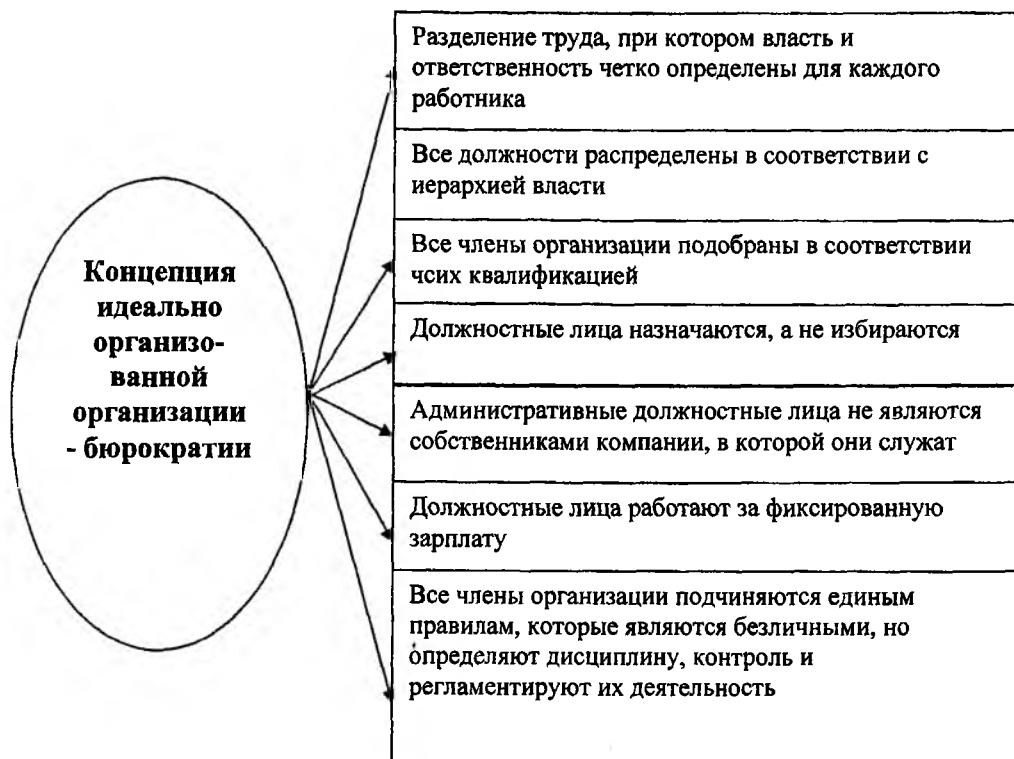


Рис.1.5. Концепция идеально организованной организации – бюрократии.

Последствия Великой депрессии и Вторая мировая война на некоторое время отвлекли внимание руководителей предприятий от этой идеи, однако в 50-годы XX века интерес к ним проявился с новой силой, поскольку тейлористские методы организации труда перестали приносить желаемую отдачу.

В 1960 году Дэвид Мак Грегор опубликовал ставшую впоследствии знаменитой книгу "Человеческая сторона предприятия", в которой подверг критике основные положения теории "научного управления". Ученый утверждал, что проповедуемые ею детальные процедуры и правила, всепроникающее разделение труда и концентрация функции принятия решений на верхних этажах предприятия убивают творчество, ограничивают самостоятельность работников и тормозят их развитие, создают антагонизм между рабочими и их руководителями, что в конечном итоге отрицательно сказывается на производительности. Работы Д. Мак Грегора и других теоретиков управления, развивавших взгляды Э.Мэйно оказали значительное влияние как на практику управления, так и на подготовку будущих руководителей.

В 1960-1970-е годы американские школы бизнеса расширили свои программы за счет включения в них дисциплин, связанных с человеческими ресурсами - индустриальной психологии, организационного поведения, управления персоналом. В результате в экономику начали приходить руководители, осознавшие необходимость и важность управления человеческими ресурсами, а также понимавшие специфику этого процесса в сравнении с управлением финансами или закупками.

Для отделов кадров, которые в 1970-е годы в Америке и в 1980-е годы в Западной Европе превратились в "отделы человеческих ресурсов", утверждение гуманистического подхода к управлению людьми означало повышение их статуса внутри организации. Одновременно появились такие новые направления их деятельности, как планирование и развитие карьеры, внутриорганизационная коммуникация, обогащение труда, привлечение рабочих к участию в управлении. Колледжи и школы бизнеса начали готовить специалистов по управлению человеческими ресурсами, возникли многочисленные ассоциации и профессиональные организации в этой области. Управление персоналом превратилось в такую же важную организационную функцию, как управление финансами или технологическим развитием, а их руководители стали полноправными членами высшего руководства большинства современных компаний.

В 1960-1970-е годы планирование человеческих ресурсов превратилось из эпизодических упражнений в формализованный организационный процесс, с помощью которого компании определяли свои потребности в рабочей силе на длительный период, как с точки зрения ее количества, так и качества, проводили анализ имеющихся в их распоряжении человеческих ресурсов, рассчитывали потребности в приеме сотрудников со стороны. Для повышения эффективности этого процесса многие компании использовали достаточно сложные математические модели.

В конце 70-х годов XX века в развитых странах появились специальные организации по планированию человеческих ресурсов, в том числе знаменитое Американское общество планирования человеческих ресурсов, оказавшее огромное влияние на развитие теории и практики управления персоналом.

В 1980-е годы неблагоприятная экономическая конъюнктура вынудила многие компании сокращать масштабы своих операций и увольнять работников. Способность организации эффективно управлять массовыми увольнениями превратилась в одну из критических компетенций. Отделы человеческих ресурсов активно занялись трудоустройством и переобучением высвобождаемых работников и поддержанием морали оставшихся в организации. Планирование человеческих ресурсов стало более прагматичным, распространение получили такие методы, как "3/4", когда организация нанимает только 75,0% от требуемых ей работников, чтобы обезопасить себя от сокращения спроса. Значительно расширились масштабы



частичной занятости, резким атакам подвергся японский принцип "одна организация на всю трудовую жизнь".

В 1990-е годы также произошли существенные изменения в приоритетах управления человеческими ресурсами, связанные с ускорением технологического прогресса, глобализацией экономики и усилением конкуренции во всех отраслях жизни. Значительной корректировке подверглась традиционная модель трудовых отношений.

Этому способствовала разработка концепции человеческого капитала. Авторы нового направления в управлении персоналом Т.Шульц и Г.Беккер исходили в своих суждениях из экономического подхода к человеку. Для этого ими была использована идея рациональных ожиданий, согласно которой человек принимает решения с максимальной выгодой для себя.

История мировой экономической науки свидетельствует, что вплоть до начала XX века главную роль в производственном процессе играл физический капитал: средства производства, материальные условия и т. п., поскольку требования, предъявляемые к рабочей силе, были минимальными, достаточно было наличие природной силы, которая использовалась как один из ресурсов, как придаток технологий. Работники были легко обучаемы и заменяемы.

Однако объективные процессы, происходящие в середине XX века, заметно изменили ситуацию. Высокие темпы научно-технического процесса на первое место выдвинули знания, умения, навыки, способности человека. Именно человек стал главной движущей силой развития экономики, т. е. начала происходить кардинальная трансформация всей совокупности общественных отношений. Этому способствовало и формирование мотивации в обществе: расширение участия работников в результатах своего труда, в собственности и в управлении через систему участия в прибылях, акционировании предприятий, расширение числа и повышение эффективности кооперативных предприятий.

Так в экономической науке сформировалась категория «человеческий капитал». Её появление стало ответом экономической и смежных с ней наук на требование реальной экономики и жизни. Возникла проблема углубленного понимания роли человека и накопленных результатов его интеллектуальной деятельности на темпы и качество развития общества и экономики.

Первоначально под человеческим капиталом понималась лишь совокупность инвестиций в человека, повышающая его способность к труду — образование и профессиональные навыки. В дальнейшем понятие человеческого капитала существенно расширилось.

С точки зрения авторов данной концепции сами по себе знания людей еще не являются человеческим капиталом. Они становятся капиталом только после продажи рабочей силы, когда начинают приносить доход. При этом на уровне индивида форма дохода — зарплата, авторский гонорар и т.п.

Теория человеческого капитала базируются на ряде положений (рис.1.6).



Рис.1.6. Основные положения теории человеческого капитала.

С начала промышленной революции XVIII-XIX веков системах экономики управления персоналом произошли качественные изменения (табл.1.1).

В настоящее время в науке о труде и персонале изучаются следующие основные проблемы:

1. Производительность труда – в этой проблеме центральное место занимают методы сопоставления затрат и результатов труда, оценки вкладов сотрудников и персонала в общие итоги деятельности предприятия, определение факторов увеличения выпуска продукции и снижения затрат труда. На основе этой теории производительности формируются критерии оценки деятельности людей и хозяйственных систем;

Таблица 1.1.

Сравнительная характеристика основных управленческих систем

Система менеджмента	Метод производства	Ведущий метод управления	Структура труда
Управление путем участия в деятельности	Индивидуальное изготовление	Моделирование	Тесная взаимосвязь мастера и учеников, продолжительный период ученичества
Управление	Массовое	Контроль	Распространение

посредством директив (начало XX века)	производство		машин
Управление по результатам (середина XX века)	Автоматизация	Постановка целей	Высокое разделение труда
Управление по целям (конец XX века)	Информационно-коммуникационные технологии	Сотрудничество	Партнерство

2. Человеческий капитал – определяется совокупностью качеств человека, таких как: здоровье, образование, производительность, умение работать в трудовом коллективе, влияющих на результаты его деятельности и соответствующие доходы; теория человеческого капитала позволяет оценить целесообразность затрат на обучение и длительности использования полученных знаний.

3. Условия труда – они определяются параметрами производственной среды, а также выполняемой работой, режимами труда и отдыха, психологической и социальной атмосферой в коллективе.

4. Нормирование труда – состоит в установлении объективно необходимых затрат и результатов труда по элементам производственного процесса.

5. Планирование персонала – включает определение результатов деятельности предприятия в зависимости от численности сотрудников, расчет нормативной трудоемкости продукции, источников привлечения персонала, динамики персонала на предприятии с учетом предполагаемых изменений в продукции и технологии;

6. Отбор, обучение и аттестация персонала – направлены на повышение качества работников. Для достижения этой цели разработаны системы конкурсного приема на работу, повышение квалификации сотрудников;

7. Мотивация персонала – это процесс побуждения человека к плодотворной деятельности, исходя из его потребностей и целей организации.

8. Взаимоотношения в трудовых коллективах – определяются экономическими, психологическими, социальными факторами, поскольку сотрудники предприятия различаются по полу, возрасту, интересам, образованию, социальному положению и другим признакам.

9. Рынок труда и управление занятостью.

10. Маркетинг персонала – исследует деятельность предприятия по обеспечению человеческими ресурсами, в том числе политику предприятия на рынке труда.

11. Организация управления персоналом – изучает формы, методы и процедуры, обеспечивающие результативную работу службы управления персоналом на предприятии.

Эти научные проблемы изучаются в различных дисциплинах о труде (рис.1.7).

Экономика труда изучает проблемы рынков труда, эффективность трудовой деятельности, планирование трудовой численности, нормирование и оплата труда.

Классическая экономика труда решает следующие проблемы:

- рационализация труда с целью уменьшения затрат человеческой энергии;
- воспроизводство рабочей силы, то есть подбор, переподготовка, повышение квалификации работника;
- стимулирование труда с целью повышения отдачи в единицу времени;
- улучшение труда и качества жизни в процессе труда;
- мобильность, подвижность рабочей силы.

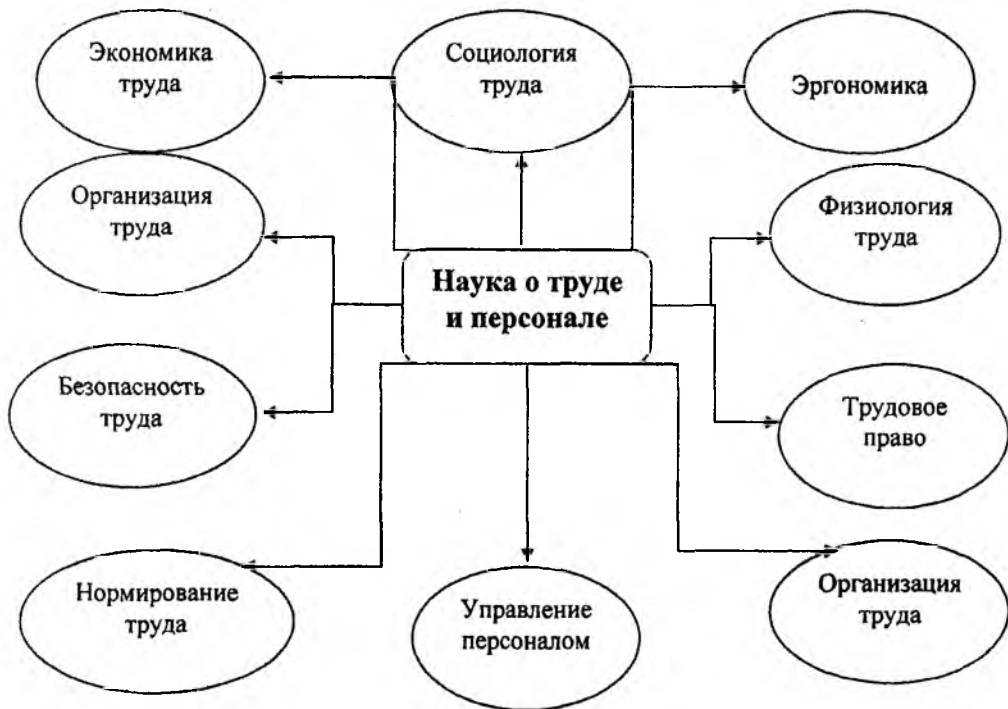


Рис.1.7.Наука о труде и персонале.

Социология труда исследует взаимоотношения людей и социальных групп в производственных коллективах. Предметом изучения социологии труда являются социальные процессы и социально-трудовые отношения в сфере труда.

Социология труда исследует следующие проблемы:

- социально-трудовые отношения;
- исследование социальных процессов в сфере труда;
- социальные группы;
- социальный статус;

- нормы поведения;
- мотивации;
- ценностно-нормативные регулирования трудового поведения.

Объектом социологии труда являются действия людей в процессе деятельности труда.

К обобщающим понятиям, как в экономике, так и социологии труда относят такие, как:

- потребности;
- потенциал человека;
- мотивы;
- качество жизни;
- эффективность труда и жизни;
- справедливость;
- условия труда;
- распределение доходов;
- этические, экологические и духовные аспекты.

Для экономики труда очень важен процесс создания стоимости (потребительской стоимости), а также трудовые затраты на всех стадиях воспроизводства. А в социологии труда большое внимание уделяется трудовым взаимодействиям работников и возникающим между ними трудовым отношениям.

Сегодня и работодатели, и работники рассматривают свой союз как временное взаимовыгодное партнерство - они вместе, пока это выгодно каждой из сторон. В то же время руководители предприятий видят в своих сотрудниках, в их способности осваивать новые знания и навыки основной источник устойчивого конкурентного преимущества. В свою очередь сотрудники, не ожидающие более гарантий пожизненной занятости, требуют от организации поддержания их конкурентоспособности на рынке труда за счет профессионального развития.

1.2. Персонал, как объект управления

Любое предприятие вне зависимости от структуры управления состоит из объекта и субъекта управления.

Объект управления – это основные компоненты системы управления персоналом: подбор, расстановка, оценка, стимулирование и т.п.

Субъект управления персоналом – тот, кто:

- обладает функциями управления персоналом;
- занимает активное положение по отношению к объекту управления;
- имеет для этого необходимые возможности.

В экономической литературе существуют несколько терминов, обозначающие объекта управления - работников предприятий, организаций и учреждений (рис.1.8).



Рис.1.8. Термины, обозначающие объектов управления.

Так, традиционно используемый термин «рабочая сила» имеет три значения:

- 1) особая разновидность товара, товар на рынке труда;
- 2) экономическая категория, выражающая способность к труду; совокупность физических и интеллектуальных способностей, знаний, умений и навыков, которыми располагает человек, и которые используются им для производства жизненных благ;
- 3) численность населения, предлагающего свой труд на рынке рабочей силы.

А «трудовые ресурсы» - все социально активное население. Они включают часть населения в трудоспособном возрасте, из которой исключаются инвалиды 1-й и 2-й группы и прибавляются фактически работающие пенсионеры. Процесс превращения трудовых ресурсов организации в рабочую силу проходит ряд стадий.

На первой стадии трудовые ресурсы существуют в виде потенциальной рабочей силы (некоторого множества трудоспособных работников, обладающих совокупностью физических и духовных способностей), которая вне трудового процесса, т.е. вне предметов и орудий труда, не проявляется.

На второй стадии трудовые ресурсы занимают рабочие места. Начинается процесс расходования физических и умственных способностей и трудовые ресурсы становятся рабочей силой.

На третьей стадии рабочая сила, расходуясь во времени и реализуясь в трудовом процессе, создает потребительную стоимость.

С момента прекращения трудовой деятельности, ввиду высвобождения, рабочая сила вновь становится трудовыми ресурсами организации (если остается на ней) или региона (высвобождаясь из организации).

Термин «кадры» (от фр. «cadres») обозначает социально-экономическую категорию - постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и т.д. предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями.

В настоящее время применяется и термин «человеческие ресурсы» - это характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона, страны в целом.

Но наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности - кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам - термин «человеческие ресурсы» включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и нравственную надежность, определенный эффект кооперации и самоорганизации.

Персонал (от лат. «personalis» - «личный») - категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т.д.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический и т.д.).

Персоналу присущи определенные признаки (рис.1.9).

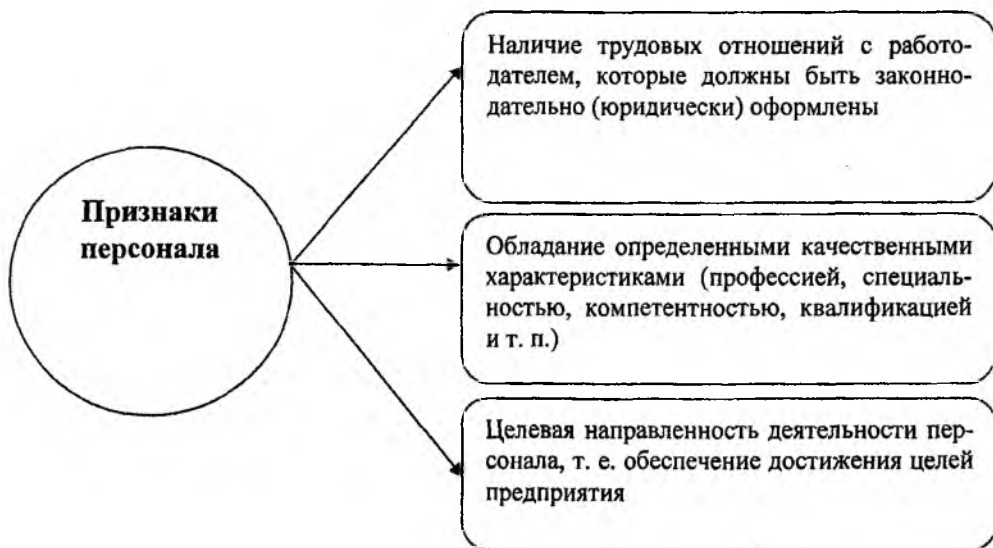


Рис.1.9. Признаки, присущие персоналу предприятия.

Термины «персонал» и «человеческие ресурсы» используются, зачастую сменяя друг друга, в академических и практических курсах. Но существует некоторое отличие в сходных и подчас взаимозаменяемых понятиях "персонал" и "кадры". К кадрам относят только работников, которые обладают профессиональной способностью к труду, имеют специальную подготовку. В кадровое поле предприятия, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данном хозяйствующем субъекте, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

Если строгое содержание терминов «рабочая сила», «кадры», «персонал» отражает функциональный, технократический подход к работнику и соответствует концепции «экономического человека», то термин «человеческие ресурсы» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального» (табл.1.2).

Таблица 1.2.

Модели работника и функции управления персоналом

Модели работника	Свойства модели работника	Функции управления персоналом
Экономический человек	<ul style="list-style-type: none"> • Минимальные затраты на работника со стороны администрации • Жесткая регламентация работы • Соответствие условий труда психофизиологическим качествам работника 	<ul style="list-style-type: none"> • Найм работника • Увольнение работника • Выдача зарплаты работнику
Психологический человек	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на малые группы • Конфликты между сотрудниками устраняются администрацией • Работник участвует в принятии решений 	<ul style="list-style-type: none"> • Оказание социально-психологической помощи работникам • Разрешение конфликтов • Оказание медицинской помощи
Профессиональный человек	<ul style="list-style-type: none"> • Работник – важнейший капитал • Работник вовлекается в дела фирмы • Работник активно повышает свою квалификацию • Работнику предоставляется система социальных гарантий • Кооперация, гибкая работа в группах 	<ul style="list-style-type: none"> • Переподготовка работника • Развитие персонала • Оценка персонала
Социальный человек	<ul style="list-style-type: none"> • Главное – знания работника • Затраты на развитие персонала • Учеба работника на протяжении всей жизни 	<ul style="list-style-type: none"> • Гибкая работа в группах • Взаимодействие с персоналом на любых уровнях

Экономический человек характеризуется минимальными затратами на него со стороны администрации, жесткой регламентацией его работ, но соответствие условий труда психофизиологическим качествам работника. В данном случае функции служб управления персоналом состоят из найма и увольнения работника, выдачи ему зарплаты.

Психологический человек ориентирован на малые группы, конфликты между сотрудниками устраняются администрацией, работник участвует в принятии решений. Но при этом находится под формально-неформальным управлением. Функции служб управления персоналом: оказание социально-психологической и медицинской помощи работникам, разрешение конфликтов.

Профессиональный человек вовлекается в дела фирмы, активно повышает квалификацию. На предприятии признается, что работник – важнейший капитал. Человеку предоставляется система социальных гарантий, ведется гибкая работа в группах. В данном случае функции служб управления персоналом состоят из переподготовки и развития, оценки персонала.

У социального человека главное – знания, следовательно, затраты на развитие персонала растут, и подразумевается учеба работника на протяжении всей жизни. Управление персонала основано на гибкой работе в группах, что вызывает притупление иерархии. Службы управления персоналом взаимодействуют с работниками на любых уровнях.

Каждая из перечисленных моделей обладает своими плюсами и минусами. Но в последнее время предпочтение отдается социальному человеку. Так как только он способен вести к развитию производства.

Объект управления персоналом имеет ряд особенностей:

- саморазвитие;
- старение и естественное выбытие;
- отсутствие возможности "складирования"
- наличие внутренних мотиваций;
- сочетание формальных и неформальных отношений.

Отличительная особенность персонала как объекта управления состоит в определенной связи деятельности работников благодаря общим целям, что характеризует их как коллектив. Персонал, как особый объект управления, может рассматриваться на трех уровнях:

- управление личностью (индивидуальная кадровая работа) предполагает целенаправленное развитие индивидуальных свойств и качеств работника, а также учет психофизиологических свойств индивида;
- управление трудовым коллективом как социальной организацией, т.е. целенаправленное влияние на всю совокупность социальных отношений;
- управление группами, т.е. воздействие на работников, как на формальном, так и на неформальном уровне.

Управление персоналом предприятия преследует свои цели (рис.1.9).



Рис.1.9. Цели управления персоналом предприятия.

Главная цель включения человека в состав персонала организации - использование его способностей в процессе труда для получения конкретно-значимого для организации результата. Поэтому целесообразно в системе управления персоналом выделить целевые объекты. Использование результативности труда, как объекта управления обусловлено рядом позиций:

- должны быть четко определены критерии результативности и их количественное выражение в экономических показателях, основой чего служат чаще всего различные нормы и нормативы;

- должна быть установлена точная зависимость между трудовыми усилиями работника и экономическими результатами организации.

Для персонала, занятого основными видами деятельности и непосредственно производящего конечный продукт, это в принципе возможно. Но за пределами указанного процесса остается большая доля работников, результативность труда которых зависит от множества факторов, в том числе и не зависящих от их трудовых усилий.

Использование результативности труда как объекта управления персоналом, предполагает его предсказуемость в рамках четко заданных технологий работы. Но современные закономерности развития показывают возрастание доли таких видов труда, где результат непредсказуем, а его достижение зависит от личностных качеств работника. Как следствие, перевыполнение плановых заданий может привести к трудностям сбыта продукции.

Результативность многих видов труда проявляется лишь по истечении определенного времени. Поэтому, используя этот объект управления, за пределами управленческих воздействий остается лишь труд работников, чьи

результаты могут быть оценены лишь косвенно или в отдаленной перспективе, а использование показателей результативности конкретных работников (подразделений) может в ряде случаев входить в противоречие с целями организации.

Суть результативности труда как объекта управления - в безусловном приоритете в системе управления персоналом экономической стороны трудовой деятельности. Персонал обезличивается и рассматривается узко, как один из экономических ресурсов, а его социальные характеристики если и принимаются во внимание, то только в той мере, в какой это необходимо для повышения производительности и эффективности труда.

Для преодоления этих недостатков в теории и практике управления персоналом выработаны показатели результативности труда, имеющие интегральный характер. В качестве оценочных показателей используются: совмещение профессий, расширение зон обслуживания, соблюдение трудовой и технологической дисциплины и др. Для учета личностных качеств и коллективного взаимодействия на отечественных и зарубежных предприятиях используются различные варианты показателя, известного как коэффициента трудового участия, и коэффициента трудового вклада.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых различают биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу). Однако в целом повышенный оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов для помощи новым сотрудникам, нарушает морально-психологический климат в коллективе, вызывает экономические потери. Поэтому в статистике используются многочисленные абсолютные и относительные показатели оборота по приему и выбытию кадров.

Наибольший практический интерес представляет текучесть кадров, которая связана с субъективными причинами: увольнением сотрудника по собственному желанию, а также по инициативе администрации. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5,0 % в год.

Субъекты управления персоналом можно разделить на внутренние и внешние (рис.1.10).

К внутренним субъектам управления персоналом относятся:

- функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения производственных кадров и т.п.;
- линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами.

В отличие от руководства персоналом, субъектом которого являются линейные руководители всех уровней, субъектами работы с кадрами выступают менеджеры по персоналу и службы персонала в целом.



Рис.1.10. Субъекты управления персоналом.

Связь субъекта с объектом в управлении осуществляется последовательно, как:

- 1) пространственно-временной контакт;
- 2) психологический контакт (взаимная заинтересованность);

3) социальный контакт (совместная деятельность, взаимодействие, воздействие, координация, согласование, регулирование действий);

4) социальные отношения (через систему законодательных, нормативных, функционально-организационных, нравственных норм-регуляторов).

Процессы глобализации изменяют соотношение взаимосвязей между субъектами и объектами управления, в том числе между менеджментом и персоналом предприятия. Своеобразным катализатором этих изменений становятся компьютерные технологии. Работники, вовлеченные в орбиту виртуальной занятости – это иной объект управления по сравнению с сотрудниками, охваченными традиционной занятостью. Развитие корпоративных информационных сетей, обеспечивающих удаленный доступ персонала к базам данных является серьезной предпосылкой для перспективного изменения стандартов занятости.

1.3. Классификация персонала как инструмента управления

Персонал предприятия – это совокупность постоянных работников, имеющих необходимую профессиональную подготовку и опыт практической деятельности для выполнения целей предприятия. Для упорядочивания процессов, связанных с различными категориями персонала, в качестве особого инструмента управления применяется классификация персонала.

Квалификация (от лат. «qualis» - «какой по качеству») - степень профессиональной подготовленности к выполнению какого-либо вида работы. Различают квалификацию работы и квалификацию работника.

Квалификация работы - это характеристика данного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Она обычно определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником. Имеет важное значение для установления тарифных ставок рабочим и должностных окладов служащим.

Квалификация работника - это степень и вид профессиональной обученности, т.е. уровень подготовки, опыта, знаний, навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы. Устанавливается в виде разряда или категории (например, инженер по труду II, I категории, ведущий инженер и т. д.).

Оптимальная расстановка кадров на каждом предприятии определяется профессионально-квалификационной структурой персонала, объединяющей три тесно связанных между собой понятия:

- профессиональная структура рабочей силы - соотношение представителей различных профессиональных групп;

- квалификационная структура - соотношение работников различных уровней квалификации;

- содержание квалификации - набор требующихся для выполнения определенной работы знаний, умений, навыков, опыта и других компонентов.

Согласно официальной статистике Международной организации труда (МОТ) основная форма классификации профессионально-квалификационной структуры персонала - разделение занятых на три укрупненные группы (рис.1.11):

- «белые воротнички» - сосредоточенные преимущественно на нефизическом труде (инженерно-технический персонал и конторские служащие);



Рис.1.11. Профессионально-квалификационная структура персонала и управления Международной организации труда.

- «синие воротнички» - рабочие различных профессий и уровней квалификации (преимущественно занятые физическим трудом);

- «серые воротнички» - работники обслуживания, (повара, официанты, медицинский обслуживающий персонал, полицейские, пожарные, работники домашнего хозяйства - прислуга, уборщики и т.п.).

Что касается труда управленческого аппарата, он также имеет несколько уровней. На предприятиях индустриально развитых стран принята следующая классификация:

- «Top management» - высшее звено управления (президент/генеральный директор и другие члены правления);

•«Middle management» - среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);

•«Loxser management» - низшие звенья управления (руководители подотделов, цеховых бюро, руководители групп, мастера, бригадиры).

В Республике Узбекистан свой подход к разделению персонала на группы. Для стандартизации и унификации наименований должностей руководителей, специалистов, других служащих и профессий рабочих при составлении трудового договора и штатного расписания организаций, внесении записей в трудовые книжки, оформлении приказов по трудовым отношениям, отнесении должностей и профессий к соответствующим категориям персонала (управленческого, технического, обслуживающего, производственного и др.); эффективной расстановки кадров (специалистов) с учетом уровня их образования, квалификационной категории, а также ведения учета, анализа и статистики труда по категориям персонала работников Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан утвержден Классификатор основных должностей служащих и профессий рабочих¹⁴.

В данном Классификаторе использованы следующие определения и понятия:

а) должность - служебное положение работника, обусловленное кругом его функциональных обязанностей, связанных с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных функций;

б) профессия - вид трудовой деятельности, обусловленный совокупностью знаний и навыков, приобретенных работником в результате профессионального обучения или практики;

в) служащие - работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, распорядительные функции, а также хозяйственное обслуживание;

г) специалисты - работники, осуществляющие планирование, проектирование и контроль производственных процессов, обслуживание сложной техники, разработку документации, управление персоналом, регулирование процессов деятельности предприятия, организации и учреждения, без наделения их распорядительными функциями. Специалисты могут относиться к управленческому и производственному персоналу в зависимости от выполняемых ими функций;

д) рабочие - работники, занимающиеся преимущественно физическим трудом, которые воздействуют с помощью орудий труда на материалы, подлежащие обработке в процессе труда (предмет труда), создают продукцию, осуществляют наблюдение, наладку и уход за машинами, производят перемещение предметов труда, поддерживают нормальные

¹⁴Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 20 августа 2010 года № 181 «Об утверждении Классификатора основных должностей служащих и профессий рабочих» // "Собрание законодательства Республики Узбекистан", 2010 г., N 34, ст. 291.

условия труда, выполняют другие функции, обусловленные технологией производства товаров и услуг.

Персонал по характеристике и показателей содержания труда квалифицируется в следующие категории (рис.1.12):

- управленческий персонал - работники, осуществляющие распорядительные функции, руководство персоналом, выработку и принятие необходимых решений, планирование, контроль и регулирование процессов деятельности организации, подготовку информации для принятия надлежащих решений. Управленческий персонал обеспечивает необходимые организационно-технические условия для достижения организацией поставленных целей и задач, выполнения возложенных функций и производственных программ. Управленческий персонал подразделяется на руководителей и специалистов управленческого персонала;

- производственный персонал - работники организации, непосредственно участвующие в процессе производства основной продукции (услуг) организации, а также сопутствующей продукции (услуг), установленной производственной программой. В состав производственного персонала входят инженерные работники и техники, не относящиеся к управленческому персоналу, рабочие, младшие специалисты и другие работники, непосредственно участвующие в производственном процессе;

- технический персонал - персонал, в функции которого входит выполнение работ по техническому обслуживанию и обеспечению производственных и технологических процессов деятельности управленческого персонала (выполнение печатных, множительных и архивных работ, библиотечное дело, доставка документов, обслуживание компьютерной техники, выполнение канцелярских, секретарских и других работ);

- обслуживающий персонал - персонал, в функции которого входит техническое и хозяйственное обслуживание зданий и территорий, их охрана, транспортное обслуживание управленческого персонала, а также иные работы по обслуживанию управленческого и производственного персонала организации, включая социально-бытовое обслуживание. К обслуживающему персоналу также относятся работники бытового обслуживания населения, не относящиеся к категории специалистов и рабочих.



Рис.1.12. Категории персонала в Республике Узбекистан.

Согласно Классификатору основных должностей служащих и профессий рабочих отдельные должности служащих в зависимости от выполняемых ими функций могут относиться к категории управленческого или производственного персонала.

Если в структуре государственного органа, органа хозяйственного управления или организации не выделены производственные подразделения, специалисты относятся к управленческому персоналу. Так, отдельные должности технического персонала могут относиться к производственному персоналу в случае, если данные должности установлены для производственных подразделений организации.

По отдельным должностям служащих и профессиям рабочих могут устанавливаться производные должности и профессии, не указанные в Классификаторе должности служащих и профессии рабочих:

Например, по профессиям рабочих: старший, помощник; по должностям служащих: заместитель, главный, ведущий, старший, младший, помощник; по категории квалификации: высшая, первая, вторая, третья и т.п. Производные должности и профессии, а также квалификационные категории

по отдельным должностям специалистов, в пределах одной должности, устанавливаются руководителем организации.

При установлении производной должности, профессии и квалификационной категории учитывается степень самостоятельности работников при выполнении должностных обязанностей, его ответственности за правильность принимаемых решений, инициативность, эффективность и качество труда, а также опыт практической деятельности.

По отдельным должностям служащих и профессиям рабочих может быть установлена классность. Перечень должностей и профессий, по которым устанавливается классность, порядок ее установления определяется законодательством.

Работники, окончившие высшие образовательные учреждения со степенью бакалавр или магистр, относятся к работникам, имеющим высшее образование.

Работники, окончившие академические лицеи и профессиональные колледжи (техникумы, профессионально-технические, медицинские, педагогические и иные училища), общеобразовательные школы с 10 (П)-летним периодом обучения, относятся к работникам, имеющим среднее специальное, профессиональное образование.

В отдельных случаях работники, не имеющие установленного Классификатором уровня и профиля образования, но обладающие достаточным практическим опытом и выполняющие в полном объеме и качественно возложенные на них должностные обязанности, могут быть приняты на должность, требующую более высокий уровень либо другой профиль образования.

По месту в управленческой структуре персонал можно подразделить на следующие категории (рис.1.13):

- линейные руководители - руководители подразделений, занимающиеся основной для данной организации деятельностью и несущие ответственность за выполнение и реализацию основных целей (генеральный директор, директор завода, заместитель, бригадир);
- функциональные руководители - руководители подразделений, обеспечивающие нормальное функционирование линейных подразделений и в этом смысле выполняющие вспомогательные функции (начальник отдела снабжения, начальник отдела маркетинга, начальник отдела управления персоналом);
- специалисты аппарата управления - исполняют специальные, конкретные функции управления для содействия руководителям при принятии управленческих решений, а также самостоятельно освещать все специфические аспекты деятельности линейных и функциональных подразделений (экономисты, инженеры, юристы, программисты);



Рис.1.13. Категории персонала в управленческой структуре.

- технический/вспомогательный персонал - обслуживает процесс управления и обеспечивает передачу управленческой информации, ее сбор, первичную обработку, хранение (секретарь, курьер и т.д.).

Поскольку много предприятий кроме основной деятельности выполняют функции, не соответствующие главному их назначению, всех работников делят на две группы:

- персонал основной деятельности;
- персонал не основной деятельности.

Так в промышленности к первой группе (промышленно-производственному персоналу) относят работников основных, вспомогательных и обслуживающих производств, научно-исследовательских подразделений и лабораторий, заводоуправления, складов, охраны — то есть всех, занятых в производстве или его непосредственном обслуживании. В группу непромышленного персонала входят работники структур, которые хотя и находятся на балансе предприятия, но не связаны непосредственно с производством: жилищно-коммунальное хозяйство, детские сады и ясли, поликлиники, учебные заведения и т.п.

Такое деление персонала предприятия на две группы необходимо для расчетов заработной платы, согласования трудовых показателей с измерителями результатов производственной деятельности (для определения производительности труда используют, как правило, численность только

промышленно — производственного персонала). В то же время, расширение процессов интеграции промышленных систем с банковскими, коммерческими и другими хозяйственными структурами делает такую группировку персонала все более условной.

Важным направлением классификации персонала предприятия является его разделение по профессиям и специальностям.

Профессия — это вид трудовой деятельности, осуществление которой требует соответствующего комплекса специальных знаний и практических навыков.

Специальность — это более-менее узкая разновидность трудовой деятельности в пределах профессии.

В соответствии с этими определениями, например, профессия токаря охватывает специальности токаря-карусельщика, токаря-револьверщика, токаря-расточника и т.п.

Профессиональный состав персонала предприятия зависит от специфики деятельности, характера продукции или услуг, уровня технического развития. Каждая отрасль имеет присущие лишь ей профессии и специальности. В то же время существуют общие (сквозные) профессии рабочих и служащих. Так, например, в пищевой промышленности насчитывается 850 профессий и специальностей, но только около половины из них являются специфическими для этой отрасли.

Каждому предприятию свойственна своя профессионально-квалификационная структура персонала. Данная структура отражает влияние как объективных факторов, так и требований, предъявляемых работниками к содержанию своего труда (рис.1.14).

Обычно в расчетах потребности в рабочей силе в процессе планирования, комплектования кадров оперируют профессиональной структурой персонала в привязке к профессиональной принадлежности рабочего места и уровню сложности закрепленных за ним работ. Такую профессионально-квалификационную структуру можно считать официальной, поскольку она определена договором найма на работу.

Однако, возможно построение и принципиально другой профессиональной структуры — по наличию у работников специальной подготовки, навыков и опыта работы по другим профессиям. Наличие двух видов профессионально-квалификационных структур обеспечивает возможность, с одной стороны, распределения персонала по фактической их занятости на выполнении работ по той или иной профессии, а с другой — распределения работников по их потенциальной (возможной) занятости. Чем большие отличия одной структуры от другой, тем большими возможностями располагает предприятие для изменения расстановки нанятой рабочей силы, тем выше ее производственная гибкость.

Существует непосредственная зависимость конкурентоспособности экономики и уровня благосостояния населения от качества потенциала персонала предприятий и организаций страны. Персонал предприятия

формируется и изменяется под влиянием внутренних (характер продукции, технологии и организации производства) и внешних (демографические процессы, юридические и моральные нормы общества, характер рынка труда и т. п.) факторов. Эти влияния конкретизируется в таких параметрах макроэкономического характера, как количество активного (трудоспособного) населения, общеобразовательный его уровень, предложение рабочей силы, уровень занятости, потенциальный резерв рабочей силы.

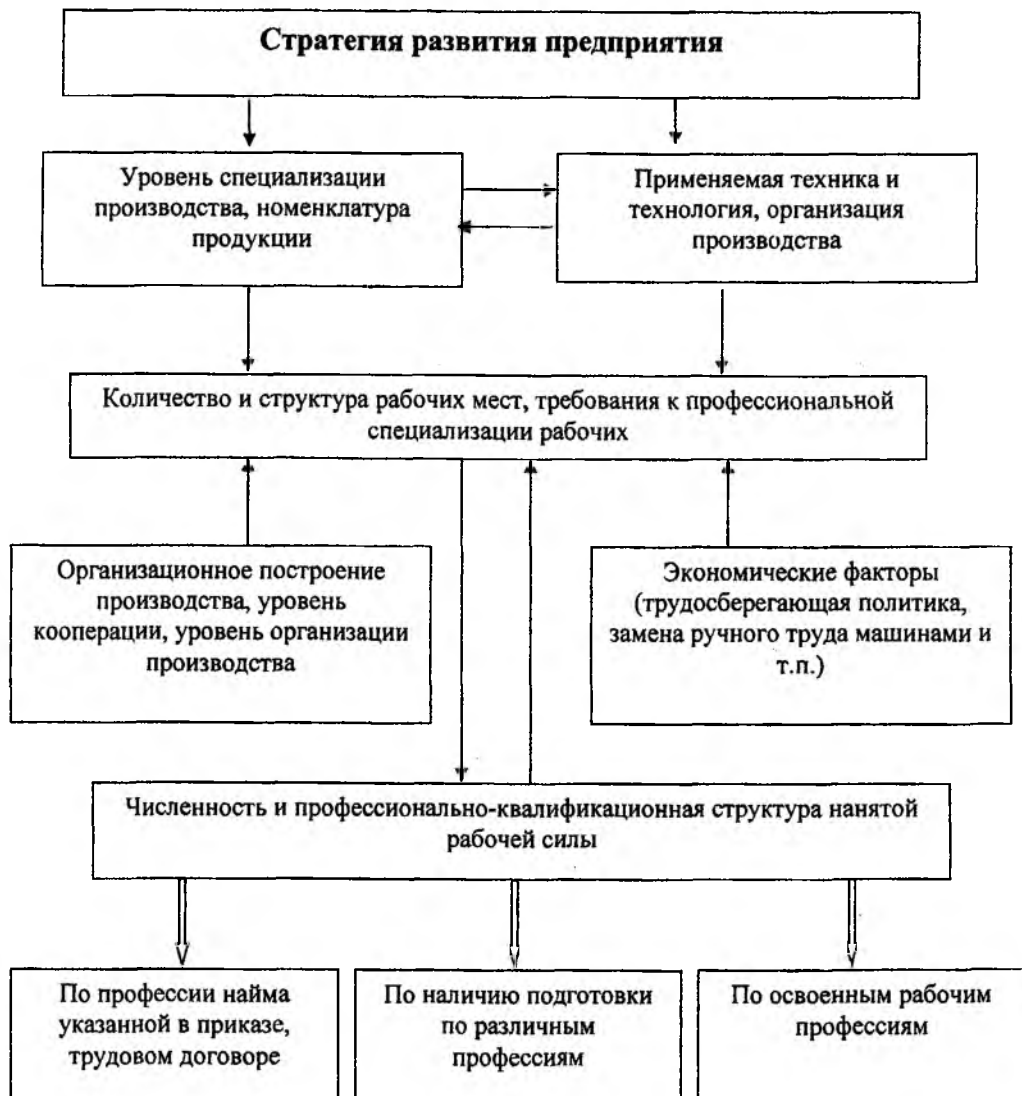


Рис.1.14. Факторы, определяющие профессиональную структуру персонала.

ГЛАВА II. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КАК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

2.1. Сущность человеческого капитала и его структура

Капитал (от лат. «capitalis» — «главный», «доминирующий», «основной») — совокупность имущества, используемого для получения прибыли. Как экономическая категория — это, с одной стороны, потенциал (накопленное богатство), который дает возможность регулярно получать доход, с другой — система экономических отношений между заинтересованными сторонами.

Капитал в экономике — ресурсы, которые могут быть использованы в производстве товаров или оказании услуг. В классической экономике один из трёх факторов производства; два других — земля и труд.

Чтобы вещь считалась капиталом, она должна обладать следующими характеристиками (рис.2.1):



Рис.2.1. Свойства капитала.

- ее можно использовать при производстве других товаров (это делает его фактором производства);
- она является результатом переработки (к земле относятся необработанные природные ресурсы, например, полезные ископаемые);
- не используется целиком в процессе производства (что отличает капитал от сырья или полуфабрикатов).

Адам Смит различал понятия основного и оборотного капитала («Исследование о природе и причинах богатства народов», книга II, глава 1):

- основной капитал используется во многих циклах производства, переносит свою стоимость на продукцию по частям за время своей службы в форме амортизации (например, станок);

• оборотный капитал используется только в одном производственном цикле, переносит на продукцию свою стоимость всю сразу (например, мука при выпечке хлеба)¹⁵.

Выделяют четыре эволюционные формы капитала (рис.2.2):

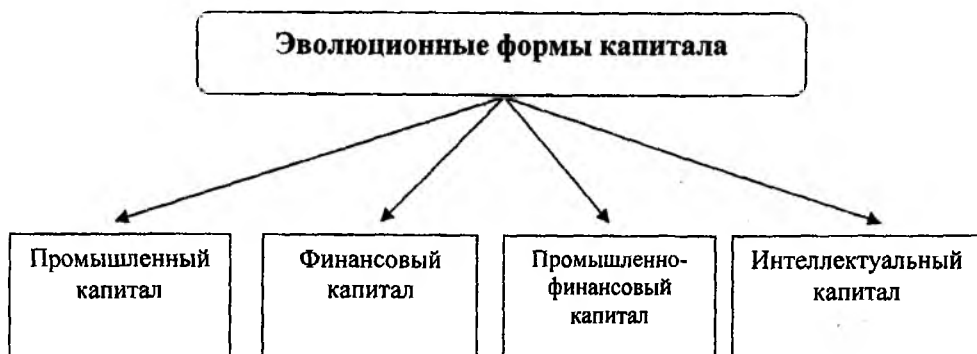


Рис.2.2.Эволюционные формы капитала.

Промышленный капитал — вложенный в дело, работающий источник дохода в виде средств производства: машины, оборудование, здания, сооружения, земля, запасы сырья, полуфабрикатов и готовой продукции, используемые для производства товаров и услуг. Промышленный капитал зарождается в период становления рыночной экономики. Он тесно связан с национальным рынком.

Финансовый капитал — совокупность условий, когда денежная форма капитала позволяет получать прибыль без формального обмена денег на товары. Ему присущ рост тяжелой промышленности с высококонцентрированным крупным производством, банковским делом, торговлей. Современным вариантом финансового капитала является венчурный капитал, который направляется в новые проекты, у которых повышенный риск банкротства, но и потенциальная прибыль значительно выше среднего уровня.

Финансово-промышленный капитал характерен для современной эпохи постиндустриального общества, базирующегося на всеобщности электронных и информационных технологий во всех сферах.

Термин «интеллектуальный капитал» появился в начале 1990-годов и обозначил сумму всех знаний персонала предприятия, который представляет ему конкурентное преимущество на рынке. При этом изначально под знанием понимались патенты, управленческие навыки, технологии, информации о клиентах и поставщиков, а также опыт. Позднее данное определение было уточнено следующим образом: «Это знание, которым владеют работники; это электронная сеть, позволяющая компании реагировать на изменение рыночной ситуации быстрее конкурентов; это

¹⁵Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. —М.: Эксмо, 2007, 36 с.

партнерство компании и клиента, укрепляющее связи между ними и вновь и вновь привлекающее потребителя»¹⁶.

Некоторые ученые трактуют интеллектуальный капитал как знания, которые могут быть преобразованы в стоимость¹⁷, как «особое соединение человеческого капитала (реальные и потенциальные интеллектуальные способности, а также соответствующие практические навыки работников предприятия) и структурного капитала»¹⁸.

Введение термина «интеллектуальный капитал» является своеобразным отражением возросшей роли знания человека в создании стоимости капитала современного предприятия. Знание является капиталом не для того, кому оно принадлежит, а для того, кто его использует для получения прибыли, т.е. капитализирует.

Собственник интеллектуального капитала не тот, кто лично использует вложения (затраты на образование), а тот, кто присваивает прибавочную стоимость, создаваемую субъектом знаний. Следовательно, капиталом знания выступают в руках предпринимателя, а не работника. Для работника же знания – неотъемлемый элемент рабочей силы¹⁹.

По мнению Л.Эдвинссона, интеллектуальный капитал состоит из структурного капитала и человеческого капитала (рис.2.3).



Рис.2.3. Структура интеллектуального капитала в модели Л.Эдвинссона «Skandia Value Scheme»²⁰.

¹⁶The Missing Piece of Absence Management – Turning Data into Dollars // Liberty Mutual Insurance Company. – 2011.

¹⁷Gilbert T.F. Human Competence: Engineering Worthy Performance. – N.Y.: Mc Graw-Hill, 1978.

¹⁸Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанная на знаниях. – М.: ИНФРА-М, 2005, 45 с.

¹⁹ Логачев В., Жернов Е. «Интеллектуальный капитал» с позиции трудовой теории стоимости // Экономист, 2006, №9, 36-41 с.

²⁰Leif Edvinsson/<http://www.intellectualcapital.se>

Согласно данной модели, разработанным Л.Эдвинссоном для страховой компании «Skandia», человеческий капитал рассматривается как компетенция и способности персонала предприятия, совокупная величина инвестиций в обучение будущего сотрудника, его способность к созданию ценности. Эта часть интеллектуального капитала покидает предприятие вместе с работником после окончания рабочего дня.

Структурный капитал – это то, что остается, когда сотрудники (человеческий капитал) уходят домой. К структурному капиталу относятся, например, торговые марки, базы данных и т.п. Клиентский капитал представляет собой ценность, заключенную в отношениях с клиентами. А организационный капитал делится на инновационный и процессный капитал.

Инновационный капитал – это способность к обновлению предприятия, в виде интеллектуальной собственности (идеи, торговые марки и т.п.). А процессный капитал – это инфраструктура предприятия (информационные технологии, рабочие процессы и т.п.).

Человеческий капитал является качественным явлением в развитии экономики, возникновение новой системы получения богатства, использующей не физическую силу человека, а его умственные способности. Одним из первых концепцию человеческого капитала использовал Вильям Петти в 1676 году, включив в состав богатства и его источников не только землю и приносимую ему ренту, но и людей, труд которых, в зависимости от квалификации и здоровья работников создает им (и нации) тот или иной доход. По его мнению, размер человеческого капитала оценивается капитализацией пожизненного заработка работника - пожизненной ренты с рыночной ставкой процента; личного дохода выведенного из национального дохода²¹.

Действительно статистические данные роста экономик развитых стран мира, значительно превышали расчеты, базирующиеся на учете классических факторов роста. Анализ реальных процессов развития и роста привел к утверждению человеческого капитала в качестве основного производительного и социального фактора развития современной экономики и общества.

Всемерная информатизация производственных процессов, интерес к факторам экономического роста, ввод в эксплуатацию сложных в управлении механизмов явились причиной формирования в самостоятельный раздел экономического анализа теории человеческого капитала в 60-х годах XX века. Ее сторонники (Т.Шульц, Г. Беккер и др.) исходили из существования двух факторов производства:

- физического капитала, объединяющего все элементы производительных сил, за исключением самого работника;

- человеческого капитала, включающего как врожденные способности и таланты, физическую силу и здоровье, так и приобретенные в течение всей жизни человека знания, опыт, навыки.

²¹ Петти В. Экономические и статистические работы / Петти В. Том 1. – М.: Соцгиз, 1940, 156 с.

Исходя из этой позиции, они утверждали, что инвестиции в человеческий капитал осуществляются всю жизнь и относят к ним расходы на образование, поддержание здоровья и т.д.

Согласно теории человеческого капитала, люди могут увеличить свои возможности, вкладывая средства в себя, а правительство - увеличить национальный доход, направляя средства на создание человеческого капитала. Главным доводом в пользу таких инвестиций является то, что затраченные средства могут окупиться за счет увеличения производительности труда и повышения зарплаты, и таким образом быть оправданными.

Огромный вклад в становление теории человеческого капитала на начальном этапе её развития, в её принятие научной общественностью и популяризацию внес Т. Шульц. Он одним из первых ввел понятие человеческого капитала, как производительного фактора: «Человеческий капитал есть форма капитала, потому что является источником будущих заработков. Он человеческий, потому что является составной частью человека».

Инвестирование в человеческий капитал (в частности, в образование) он считал единственным путем преодоления бедности страны. Время и усилия учащихся Т. Шульц оценивал как превышающую половину всех затрат в процессе образования. Ученый при оценке стоимости рабочей силы, включил и расходы на образование, и «потерянное» человеческое время, затраченное на учебу.

Важную роль Т. Шульц отводил повышению уровня образования женщин, а также получения высшего образования молодежью. По его мнению, имеются «три главные функции высшего образования»: обнаружение таланта, обучение и научная работа. «Инвестиции в человека повышают не только уровень производительности труда, но и экономическую ценность его времени», подчеркивал лауреат Нобелевской премии по экономике. Он первым стал применять к нему те же категории, с помощью которых классическая политэкономия анализирует капитал в обычном смысле: прибыль, условия инвестирования и т. д. (сравнивая в экономическом смысле человека с вещественным капиталом).

По мнению Т. Шульца:

- между человеческим и вещественным капиталом нет принципиальных различий, как тот, так и другой приносят доход;
- рост инвестиций в человека существенно изменяет структуру заработной платы. Основная часть зарплаты — это доход от человеческого капитала;
- инвестиции в человеческий капитал опережают вложения в вещественный капитал, поэтому собственность на вещественный капитал приобретает вторичное значение;
- общество, больше вкладывая в человека, может добиться не только роста продукта, но и более равномерного его распределения.

Основными результатами инвестиций в человека Т.Шульц считал накопление способностей людей к труду, их эффективную созидательную деятельность в обществе, поддержание здоровья и т. д. Он полагал, что человеческий капитал способен накапливаться и воспроизводиться. По его оценкам из производимого в обществе совокупного продукта на накопление человеческого капитала используется уже не 1/4, как следовало из большинства теорий воспроизводства XX века, а 3/4 его общей величины²².

Другой теоретик человеческого капитала - Г. Беккер первым перенес понятие человеческого капитала на микроуровень. В основу анализа он положил представления о человеческом поведении, как рациональном и целесообразном, применяя такие понятия, как цена, редкость, альтернативные издержки и т.п., к самым разнообразным аспектам человеческой жизни. Данная базовая теоретическая модель была разработана в книге лауреата Нобелевской премии 1992 года Г.Беккера «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ». Сформулированная им концепция человеческого капитала стала основой для всех последующих исследований в этой области.

Человеческий капитал, по мнению американского ученого, - это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. «Эти инвестиции улучшают квалификацию, знания или здоровье и поэтому способствуют увеличению денежных или натуральных доходов».

Человеческий капитал предприятия Г.Беккер определил как совокупность навыков, знаний и умений человека и выделил особое значение специального обучения, специальных знаний и навыков. Специальная подготовка работников формирует конкурентные преимущества фирмы, характерные и значимые особенности её продукции и поведения на рынках, в конечном итоге, её ноу-хау, имидж и бренд. В специальной подготовке заинтересованы в первую очередь сами фирмы и корпорации, и они финансируют её.

Затраты в теории «человеческого капитала» – своего рода капитальные вложения, которые позволяют индивиду, фирме, обществу достигать определенных экономических результатов, производить товары и услуги, получать более высокие денежные доходы и т.п. Эти затраты называются инвестициями в человеческий капитал. В зависимости от субъектов инвестирования можно выделить группы:

1) индивидуальные вложения (идут на получение человеком определенного набора знаний и навыков, на медицинское обслуживание);

2) семейные инвестиции (затраты родителей на воспитание и обучение своих детей);

3) инвестиции фирм и организаций (идут на профессиональную подготовку и повышение квалификации своих работников).

²²Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. — N.Y., 1968, vol. 6.

Руководители преуспевающих компаний стали понимать, что выгодно вложить деньги в человека, увеличивая, таким образом, конкурентную способность своей фирмы на рынке и создавая человеческий капитал.

Суть теории человеческого капитала: исследование взаимосвязи между инвестициями в человеческий фактор и доходами. Сложность широкого практического применения данной теории возникла из-за трудностей в определении «инвентарной стоимости работника». При этом ученые считают, что продуктивность человека определяется не столько затратами на его обучение, сколько природными способностями самого человека. Именно природные способности рассматривают как стартовый человеческий ресурс, который можно значительно увеличить благодаря инвестициям в обучение и воспитание. Теория человеческого капитала сформулировала идею о существовании ценности человеческих ресурсов в организации.

Практическая значимость исследований Г.Беккера состоит в том, что он получил количественные оценки рентабельности вложений в человека и сопоставил их с фактической рентабельностью большинства фирм США. Появление большего числа частных учебных заведений, активизация деятельности консультационных фирм, проводящих краткосрочные семинары и специализированные курсы, свидетельствуют о том, что рентабельность в частном секторе образовательной деятельности на 10,0-15,0% превышала рентабельность прочих видов коммерческой деятельности.

Ученый в рамках теории человеческого капитала исследовал структуру распределения личных доходов, возрастную их динамику, неравенство в оплате мужского и женского труда и т. д. Он доказал и политикам, и предпринимателям на обширном статистическом материале, что образование является фундаментом увеличения доходов и наемных работников, и работодателей, и государства в целом. В результате политики, финансисты и предприниматели стали рассматривать вложения в образование как перспективные капиталовложения, приносящие доход²³.

Основными сущностными характеристиками человеческого капитала являются (рис.2.4):

- определенный запас знаний, навыков и других производительных качеств и способностей человека, являющийся результатом инвестиций в человека;

- этот запас знаний человека существует потенциально и реализуется в той или иной сфере общественного воспроизводства путем его включения в процесс общественного труда. Накопленный запас знаний является основой роста производительности труда и производства, основой экономического роста страны;

- целесообразно используя накопленный запас знаний, работник получает соответствующий доход в виде заработной платы, а общество — в виде национального дохода. Чем эффективнее используется человеческий капитал, тем выше должны расти доходы работника и общества в целом;

²³Becker, Gary S. Human Capital. — N.Y.: Columbia University Press, 1964. —P.48.

• повышение доходов работника и общества должно стимулировать их к дальнейшему накоплению новых запасов знаний, навыков и опыта, путем инвестирования в человеческий капитал.

Поэтому человеческий капитал — это сформированные в результате инвестиций и накопленные человеком способности и качества, которые при целесообразном использовании приводят к росту производительности труда и доходов.

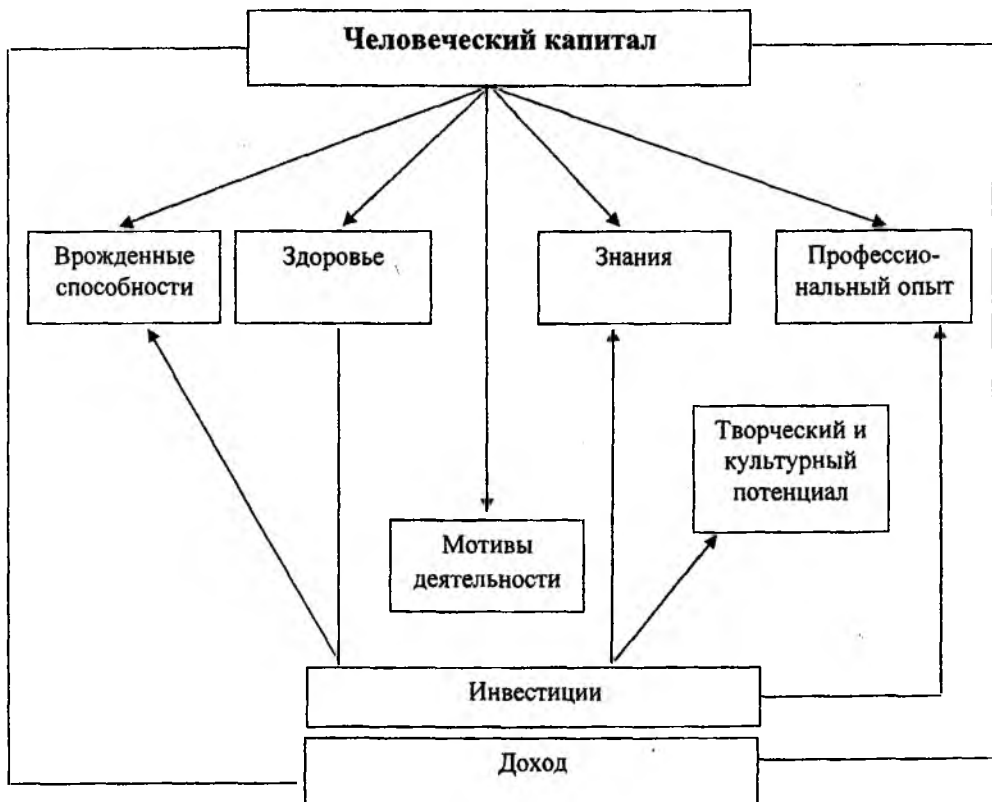


Рис.2.4. Структура человеческого капитала²⁴.

При исследовании понятия “человеческий капитал” возникает вопрос: почему вся совокупность производительных способностей человека трактуется как капитал? Доказательством тому служат следующие аргументы:

• производительные способности человека являются особой формой капитала потому, что они являются неотъемлемым личным достоянием и богатством человека, его собственностью, а поэтому их нельзя купить и продать, отчуждая от собственника;

²⁴Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013, 54 с.

- производительные способности человека обеспечивают своему обладателю получение более высокого дохода в будущем за счет отказа от части текущего потребления, т. е. временную упущенную выгоду;

- производительные способности человека способны приносить не только доход в денежной форме в виде заработной платы, но и давать психологический, социальный, моральный результат;

- формирование производительных способностей человека требует значительных затрат и от индивида, и от общества;

- производительные способности человека имеют свойство накапливаться в результате инвестиций и приобретения производственного опыта.

Поэтому производительные способности человека являются его капиталом, и, будучи включенным в систему общественного воспроизводства, являются одной из форм совокупного капитала общества.

Человеческий капитал подразделяется на:

- 1) общий человеческий капитал - знания, умения, навыки, которые могут быть реализованы на различных рабочих местах, в различных организациях;

- 2) специфический человеческий капитал - знания, умения, навыки, которые могут быть использованы только на определенном рабочем месте, только в конкретной фирме;

- 3) человеческий интеллектуальный капитал - капитал, воплощенный в людях в форме их образования, квалификации, профессиональных знаний, опыта.

Специальный человеческий капитал включает навыки и знания, приобретенные в результате специальной подготовки и представляющие интерес лишь для той фирмы, где они были получены. В отличие от специального человеческого капитала, общий человеческий капитал представляет собой знания, которые могут быть востребованы в различных сферах человеческой деятельности.

Американский экономист Эдвард Денисон разработал классификацию факторов экономического роста. Из 23 выбранных им факторов 4 относятся к труду, 4 - к капиталу, 1 - земля, 14 характеризуют вклад научно-технического прогресса. По мнению Э.Денисона, экономический рост определяется не столько количеством затраченных факторов, сколько их качеством и ростом этого качества. На первое место он поставил качество рабочей силы. Из этого был сделан вывод, что определяющим фактором роста производительности труда является образование, важнейшая составляющая человеческого капитала.

Человеческий капитал подразделяется на уровни:

- индивидуальный человеческий капитал;

- человеческий капитал предприятия;

- национальный человеческий капитал.

Можно выделить следующие основные элементы индивидуального человеческого капитала:

• знания, представляющие собой целесообразную форму информации, используемую в экономической деятельности, что позволяет повысить ее эффективность;

• способности - умение успешно выполнять какую-либо деятельность;

• опыт или навыки действия, мастерство выполнения конкретных трудовых операций длительное время;

• культура - принципы и стереотипы поведения в рамках существующих в обществе знаний, правил, традиций, морали;

• мотивация - направленность деятельности, ее интенсивность, удовлетворенность процессом и результатами.

Стоимость национального человеческого капитала стран мира на базе затратного метода было оценено специалистами Всемирного банка. Для этих расчетов использовались оценки, составляющих человеческий капитал по затратам государства, семей, предпринимателей и разных фондов. Они позволили определить текущие ежегодные затраты общества на воспроизводство человеческого капитала.

Стоимость мирового человеческого капитала составила 365 трлн. долл. США или 66,0 % мирового богатства. Среди стран мира самая высокая стоимость человеческого капитала у США: она составила 95 трлн. долл. США или 77,0 % национального богатства, 26,0 % мирового итога стоимости человеческого капитала (табл.2.1).

Таблица 2.1.
Стоимость человеческого капитала в странах мира²⁵

Страны мира	Общая стоимость человеческого капитала, трлн.долл.США	Доля человеческого капитала в объеме национального богатства, %	Доля национального человеческого капитала в мировом объеме человеческого капитала
США	95,0	77,0	26,0
Страны Европейского Союза	218,0	59,0	78,0
Россия	30,0	50,0	8,0
Китай	25,0	77,0	7,0
Бразилия	9,0	74,0	2,0
Индия	7,0	58,0	1,8
В мире	365,0	66,0	100,0

Республика Узбекистан вступив на путь строительства современного государства с развитой рыночной экономикой, одним из своих

²⁵ Данные Всемирного банка // <http://www.worldbank.org>.

стратегических целей наметил коренное преобразование системы образования. При этом было осознано, что только люди, располагающие современными знаниями, интеллектуальным потенциалом и передовыми технологиями, могут добиться поставленных стратегических целей развития. Политика по реформированию образования, стала ключевым звеном, проводимого курса реформ и обновление общества, обязательное условие устойчивого развития экономики, интеграции страны в мировое сообщество.

Как отметил Президент Республики Узбекистан И.А.Каримов, «Сегодня нет необходимости доказывать, что XXI век, по общему признанию, становится веком глобализации и стирания границ, информационно-коммуникационных технологий и интернета, веком все более растущей конкуренции на мировом пространстве и мировом рынке. В этих условиях о себе может заявить то государство, у которого в числе основных приоритетов всегда остается рост инвестиций и вложений в человеческий капитал, подготовка образованного и интеллектуально развитого поколения, являющегося в современном мире важнейшей ценностью и решающей силой в достижении целей демократического развития, модернизации и обновления»²⁶.

В Узбекистане введено 12-летнее всеобщее обязательное бесплатное образование по схеме 9+3. Принципиальная особенность реализуемой в стране модели заключается в том, что после 9 лет учебы в общеобразовательной школе следующие 3 года учащиеся обучаются в специализированных профессиональных колледжах и академических лицеях, где каждый из них, наряду с общеобразовательными дисциплинами, получает профессиональную подготовку по 2-3 востребованным на рынке труда специальностям.

Ежегодные затраты на развитие и реформирование образования в Узбекистане составляют 10-12 % от объема валового внутреннего продукта, а их доля в расходах Государственного бюджета превышает 35 %. В результате этого вновь построены, капитально реконструированы и оснащены современным учебно-лабораторным оборудованием около 9,5 тысячи, или практически все действующие в стране, школ, реализованы кардинальные меры по качественному и методическому обновлению учебного процесса.

Построено свыше 1500 новых профессиональных колледжей и академических лицеев, которые по своему архитектурному облику и техническому оснащению они ничуть не уступают лучшим вузам. Современное учебно-лабораторное, компьютерное и производственное оборудование, которым оснащены колледжи, позволяет учащимся не только получать полный объем знаний по общим предметам, но и осваивать в стенах учебного заведения современные технику и технологии.

²⁶Выступление Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на открытии международной конференции «Подготовка образованного и интеллектуально развитого поколения – как важнейшее условие устойчивого развития и модернизации страны» // Народное слово, 18 февраля 2012 г.

Важное место в реформировании образовательного процесса и подготовке высококвалифицированных кадров, востребованных на рынке труда, занимают высшие учебные заведения. Их число за истекшие годы выросло в 2 раза, и сегодня в 59 университетах и вузах обучаются свыше 230 тысяч студентов. В Узбекистане созданы и успешно функционируют филиалы ведущих вузов Европы и Азии, имеющих высокую международную репутацию и глубокие исторические корни, такие, как Вестминстерский университет, Сингапурский институт развития менеджмента, Туринский политехнический университет, южнокорейский Университет Инха, Российский университет нефти и газа, Московский государственный университет, Российский экономический университет.

В Узбекистане первичная медицинская помощь предоставляется населению бесплатно за счет бюджетных средств. Исходя из этого, изменилась структура затрат государственного бюджета в здравоохранении с увеличением доли на оказание медицинских услуг в первичном звене здравоохранения в 2,2 раза и для проведения профилактических мероприятий – почти в 2 раза.

Значительные изменения произошли в первичном звене здравоохранения. Вместо неэффективных сельских амбулаторий создано более 3,2 тыс. сельских врачебных пунктов. Осуществлена оптимизация сети учреждений здравоохранения на районном и областном уровнях, созданы компактные, хорошо оснащенные современным оборудованием и кадрами районные медицинские объединения и областные многопрофильные больницы и поликлиники.

В стране функционируют 10 республиканских специализированных научно-практических медицинских центров на базе признанных научных школ по таким направлениям, как кардиология и кардиохирургия, акушерство и гинекология, урология, офтальмология, пульмонология и фтизиатрия, эндокринология, и другим, где сосредоточены высококвалифицированные, профессионально подготовленные кадры, которые оказывают высокотехнологичные медицинские услуги на современном оборудовании.

Средняя продолжительность жизни в стране увеличилась с 1991 года с 67 до 73,5 лет, в том числе женщин – до 75 лет. Полностью устранены случаи заболевания такими болезнями, как дифтерия, паратиф, полиомиелит, малярия и другими.

Доля расходов на здравоохранение в государственном бюджете страны составляет 15,7 %, а к валовому продукту – 4,1 %. В целом за последние десять лет на развитие здравоохранения направлено бюджетных средств и привлечено льготных кредитов и грантов на сумму свыше 750 миллионов долларов США.

В докладе «Глобальный индекс инноваций» за 2012 год международной бизнес-школы «Инссад» (Франция), которая входит в число 5 лучших бизнес-школ мира, подготовленный совместно со Всемирной организацией по интеллектуальной собственности (ВОИС) был проведен

комплексный анализ инновационного развития 141 страны мира. Одним из основных компонентов анализа является уровень развития человеческого капитала, по которому Республика Узбекистан заняла в этом списке 35-е место. А по уровню развития системы образования Узбекистан занял общее второе место среди 141 государства мира.

2.2. Виды трудового потенциала предприятия

Термин «потенциал» в своём этимологическом значении происходит от латинского слова «potentia», что означает скрытая возможность, мощь, сила. В последние годы в теории и на практике широкое распространение получило понятие «трудо́вой потенциал». Это понятие применяется для всех уровней: от общества в целом, до сфер и отраслей экономики, отдельных регионов и предприятий, а внутри их - по видам деятельности, профессионально - квалификационным группам и т.д.

Трудовой потенциал часто употребляется как синоним понятия трудовых ресурсов и рассматривается как единство количественных и качественных характеристик трудовых ресурсов, то есть ресурсы (способность к труду), которыми располагает трудоспособное население. Но трудовой потенциал - понятие более широкое, чем трудовые ресурсы. Трудовые ресурсы ограничиваются трудоспособным населением, а трудовой потенциал включает в себя и тех людей, которые вышли за пределы трудоспособного возраста или ещё не вошли в его пределы, но фактически участвуют в общественном труде, включая и сферу индивидуальной трудовой деятельности. Выделение трудового потенциала в самостоятельную экономическую категорию имеет практическое значение, основной смысл которого проявляется при сбалансировании ресурсов живого труда и числа рабочих мест.

Трудовой потенциал - это источники, средства, ресурсы труда, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели, одновременно и возможности отдельного лица, предприятия, общества, государства в конкретной области. Применительно к предприятию трудовой потенциал - это предельная величина возможного участия персонала в производстве с учетом их психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний и накопленного опыта.

Трудовой потенциал предприятия включает несколько половозрастных групп работников, обладающих разными потенциальными возможностями, качественно характеризуется образовательным и профессионально-квалификационным уровнем и стажем работы по избранной специальности. Он формируется под воздействием технических и организационных факторов, так как с целью осуществления производственного процесса с учетом специализации каждое предприятие оснащается необходимым оборудованием.

Трудовой потенциал выступает как интегральная характеристика совокупности способностей к труду (в их количественном и качественном отношении), которая определяет возможности, как отдельного работника, так в целом и персонала по их участию в общественно полезной трудовой деятельности. В каждый конкретный период он представляет ту часть трудовых ресурсов, которая обладает определённой работоспособностью, профессионально-квалификационной подготовкой и, имея характерную для неё половозрастную структуру, способная при определённой интенсивности использования рабочей силы достигать конкретных социально-экономических результатов.

Структурообразующей единицей формирования трудового потенциала предприятия является элементы трудового потенциала персонала. Трудовой потенциал персонала — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда (рис.2.5).

При этом к социально-личностному элементу потенциала персонала относят их возраст, пол, место работы, занимаемая должность, стаж работы, семейное положение и т.д. Необходимость этого элемента трудового потенциала персонала объясняется различными видами производственной деятельности предприятия, его требованием именно к этим характеристикам персонала (например, для рабочих в шахте).

Выделение социально-личностной составляющей в составе трудового потенциала призвано акцентировать внимание на потенциальных, т.е. либо перспективных, либо попросту "неиспользуемых", социальных возможностях работника. Данная составляющая характеризует способность персонала к саморазвитию.



Рис.2.5. Структурные компоненты трудового потенциала персонала.

Структура социально-личностного потенциала включает в себя и такие элементы, как способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию (коммуникативный потенциал), а также ценностно-

мотивационные свойства (идейно-мировоззренческий и нравственный потенциал).

К факторам психофизиологического потенциала персонала относят его здоровье, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.д. Устав Всемирной организации здравоохранения определяет здоровье как «состояние полного физического, духовного, социального благополучия, когда органы и системы организма человека уравновешены с окружающей производственной и социальной средой»²⁷.

В этом определении заключены три составляющие стороны здоровья - физическое, психическое и социальное. Физическое здоровье — естественное состояние организма, обусловленное нормальным функционированием всех его органов и систем. Психическое здоровье характеризуется уровнем и качеством мышления, развитием внимания и памяти, степенью эмоциональной устойчивости и развитием волевых качеств.

Социальное здоровье определяется моральными принципами, которые составляют основу социальной жизни человека, т.е. его жизнедеятельности в конкретном человеческом обществе. Оно характеризуется, прежде всего, отношением человека к труду, активным неприятием асоциальных нравов и привычек, противоречащих нормальному образу жизни.

В Узбекистане принимаются необходимые меры для обеспечения гарантий прав граждан на охрану здоровья со стороны государства. Основными принципами охраны здоровья граждан страны являются:

- соблюдение прав человека в области охраны здоровья;
- доступность медицинской помощи для всех слоев населения;
- приоритет профилактических мер;
- социальная защищенность граждан в случае утраты здоровья.

Увеличение объема продукции при снижении затрат рабочего времени и интенсивности труда становится возможным вследствие использования особого трудового потенциала – интеллектуального. Наибольших успехов в экономическом развитии и повышении качества жизни добиваются те страны, где созданы наилучшие условия для реализации творческих способностей персонала, особенно в сфере науки, изобретательства и рационализации.

Рассматривая интеллектуальный потенциал персонала, можно опираться на набор базовых показателей. (Рис.2.6).

У интеллектуальных сотрудников различают четыре стиля творческого подхода к решению проблем:

1. Генерирующий— выявление проблемы и поиск фактов. Данный стиль мышления подразумевает извлечение информации из непосредственного опыта, исследование, рассмотрение различных вариантов, выявление новых проблем и возможностей и рассмотрение ситуации с различных точек зрения. Люди и организации с сильными генерирующими способностями

²⁷Устав Всемирной организации здравоохранения // www.who.int.ru.

предпочитают выдвигать различные варианты, а не оценивать и отбирать один из них. Для них все кажется важным, и они могут найти и хорошие, и плохие стороны почти в каждой проблеме или ситуации.



Рис.2.6. Базовые показатели интеллектуального потенциала персонала.

2. Концептуальный — определение проблемы и поиск идей. Для такого интеллектуального потенциала характерно постижение не на непосредственном опыте, а при помощи абстрактного мышления. Результатом здесь является объединение новых идей, нахождение точек зрения, помогающих описанию проблемы, и создание теоретических моделей, объясняющих предметы и явления. Персонал и предприятие, обладающие сильными способностями в сфере концептуализации, находят удовлетворение в аккумулировании всей разрозненной информации, полученной в фазе генерирования, и придании ей смысла.

3. Оптимизирующий — оценка идей, их отбор и планирование действий. Работники с оптимизирующим стилем мышления тестируют свои решения в уме и не спешат переходить к их практической реализации. Они предпочитают находить оптимальное решение для нескольких точно определенных проблем и вопросов. Они сосредоточиваются на конкретной проблеме и анализируют большое количество информации, чтобы точно выявить, что дает сбой в данной ситуации. Они обычно уверены в своей способности создать разумную логическую оценку и выбрать наилучший вариант решения проблемы.

4. Исполнительский — получение одобрения и осуществление. Работники, для которых характерен исполнительский стиль мышления, предпочитают переходить к делу, а не проверять идеи в уме. Они не нуждаются в детальном понимании, чтобы суметь приступить к делу и быстро приспособиться к изменяющимся обстоятельствам. Если обнаружится противоречие теории и фактов, они с легкостью от этой теории откажутся. Некоторые считают их энтузиастами своего дела, но в то же время распространено мнение, что они слишком нетерпеливы и напористы в своем стремлении осуществить все идеи и планы. Они опробуют столько новых способов, сколько понадобится, и будут исполнять все именно так, как требуется; они обязательно добьются того, что новый процесс начнет работать²⁸.

Интеллектуальный потенциал персонала проявляется и в инновационных способностях работников предприятия. Данный потенциал — это способность и возможность персонала видеть необходимость нововведений инновационного типа, проектирование и успешная реализация их в практику.

Профессионально-квалификационный потенциал персонала относится к важнейшим компонентам трудового потенциала предприятия. Во всех развитых странах существенно вырос удельный вес квалифицированных рабочих и резко упала доля занятых ручным неквалифицированным трудом. Растут затраты как государства, так и фирм на профессиональную подготовку кадров. В целом фирмы США тратят на профессиональную подготовку более 30 млрд. долл. в год, что превышает соответствующие затраты государства²⁹.

Уровень квалификации — это степень профессионального мастерства. Существенными характеристиками уровня квалификации являются:

- объём и качество знаний и умений;
- способность рационально организовывать и планировать работу;
- способность быстро адаптироваться к изменениям техники, технологии, организации и условий труда.

Профессионально-квалификационная структура находит своё отражение в штатном расписании — документе, ежегодно утверждаемом руководителем предприятия, и представляет собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада.

Трудовой потенциал персонала не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накопиваемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут снижаться при ужесточении режима работы, ухудшения здоровья и т.п.

²⁸Радько, С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая категория. — СПб.: Просвещение, 2010, 140 с.

²⁹Симонова И.Ф., Дудаева Л.М. Трудовой потенциал и его воспроизводство как основа стратегического развития предприятия. — М., 2007, 220 с.

По своей сути трудовой потенциал персонала – это возможность работника, определяющие границы его участия в трудовой деятельности, количество и качество труда, которым он располагает (табл.2.2).

Если совокупность физических и духовных способностей человека является основой трудового потенциала личности, то производительная сила, возникающая благодаря совместной деятельности различных индивидов, составляет основу трудового потенциала коллектива предприятия. Трудовой потенциал предприятия всегда превышает суммы составляющих ее частей – индивидуальных трудовых потенциалов отдельных работников. Уже само объединение работников в единый и планомерно организованный процесс труда порождает эффект коллективного труда, который превосходит сумму сил работников, действующих индивидуально.

Таблица 2.2.

Характеристика трудового потенциала персонала, предприятия и общества³⁰

Компоненты трудового потенциала	Объекты анализа и соответствующие им показатели		
	Персонал	Предприятие	Общество
Здоровье	<ul style="list-style-type: none"> • Трудоспособность • Время отсутствия на работе из-за болезней 	<ul style="list-style-type: none"> • Потери рабочего времени из-за болезни и травм • Затраты на обеспечение здоровья персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • Средняя продолжительность жизни • Затраты на здравоохранение • Смертность по возрасту
Нравственность	Отношение к окружающим	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимоотношения между сотрудниками • Потери от конфликтов • Мошенничество 	<ul style="list-style-type: none"> • Отношение к инвалидам, детям, престарелым • Преступность, социальная напряженность
Творческий потенциал	Творческие способности	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений, новых изделий на одного работающего	<ul style="list-style-type: none"> • Доходы от авторских прав • Количество патентов и международных премий на одного жителя страны

³⁰Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013, 78 с.

Активность	<ul style="list-style-type: none"> • Стремление к реализации способностей • Предприимчивость 	Предприимчивость	Темпы технического прогресса
Организованность	Аккуратность, рациональность, дисциплинированность, обязательность, порядочность, доброжелательность	<ul style="list-style-type: none"> • Потери от нарушений дисциплины • Чистота • Исполнительность • Эффективное сотрудничество 	<ul style="list-style-type: none"> • Качество законодательства • Качество дорог и транспорта • Соблюдение договоров и законов
Образование	<ul style="list-style-type: none"> • Знания • Количество лет учебы в школе и вузе 	<ul style="list-style-type: none"> • Доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих • Затраты на повышение квалификации персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • Среднее количество лет обучения в школе и вузе • Доля затрат на образование в государственном бюджете
Профессионализм	<ul style="list-style-type: none"> • Умения • Уровень квалификации 	<ul style="list-style-type: none"> • Качество продукции • Потери от брака 	<ul style="list-style-type: none"> • Доходы от экспорта • Потери от аварий
Ресурсы рабочего времени	Время занятости в течение года	<ul style="list-style-type: none"> • Количество сотрудников • Количество часов работы за год одного сотрудника 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудоспособное население • Количество занятых • Уровень безработицы • Количество часов занятости за год

При этом необходимо учитывать, что трудовые коллективы обладают разными потенциалами в зависимости от территориального расположения предприятия, отраслевой принадлежности, размеров производства, половозрастной структуры и др. Кроме того, каждое предприятие имеет свои особенности формирования коллектива, трудовые традиции, взаимоотношения между работниками.

Структура трудового потенциала предприятия представляет собой соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними (рис.2.7).

Демографические факторы отражают специфику формирования экономически активного населения, зависящую главным образом от уровня рождаемости и смертности, продолжительности жизни, а также от динамики миграционных процессов.

Демографическими особенностями Узбекистана являются высокий удельный вес лиц, ежегодно вступающих в трудоспособный возраст. По данным официальной статистики, в 2014 году численность трудоспособного населения (от 18 до 60 лет) в Узбекистане составило порядка 18 миллионов человек. Это позволило Узбекистану стать пятой страной по величине рабочей силы в странах с переходной экономикой Европы и Центральной Азии (после России, Турции, Украины и Польши)³¹.



Рис.2.7. Элементы трудового потенциала предприятия.

³¹Численность трудоспособного населения в Узбекистане к 2030 г. увеличится на 20% или почти на 4 млн. человек //http://ca-news.org.

По прогнозам, к 2025 году население Республики Узбекистан увеличится на 13,9 % и достигнет 34390,7 тыс.человек. За этот период ожидается уменьшение доли нетрудоспособного населения в общей структуре населения на 0,1 %, а доля населения в трудоспособном возрасте увеличится на 17,7 % (табл.2.2).

Таблица 2.2.

Прогнозные показатели динамики возрастной структуры населения Узбекистана³²

Показатели	Единица измерения	Годы		
		2015	2020	2025
Общая численность населения	тыс.чел.	30189,6	32346,5	34390,7
	%	100,0	100,0	100,0
Численность населения в нетрудоспособном возрасте (0-15 лет)	тыс.чел.	9841,8	9995,0	9835,7
	%	32,6	30,9	28,6
Численность населения в трудоспособном возрасте (мужчины – 16-59 лет, женщины – 16-54 лет)	тыс.чел.	17842,0	19440,2	21012,7
	%	59,1	60,1	61,1
Численность населения выше трудоспособного возраста(мужчины 60 лет и выше, женщины – 55 лет и выше)	тыс.чел.	2505,8	2911,3	3542,3
	%	8,3	9,0	10,3

Миграция также оказывает существенное влияние на социально-экономическое и демографическое положение трудовых ресурсов. По экспертным оценкам в Узбекистане ежегодно меняют место своего постоянного жительства 200,0-250,0 тыс. человек, в т.ч. более 100,0 тыс. человек титульного населения. Анализ валового объема миграции и его

³²Убайдуллаева Р.А. Демографическая ситуация Узбекистана и перспективы ее развития // Социально-демографические процессы в современном Узбекистане. Материалы Республиканской научно-практической конференции. – Т., 2009, 19 с.

динамики свидетельствует хотя и снижающийся, но еще отрицательный баланс.

В Узбекистане основным направлением внутренней трудовой мобильности является перемещение людей из села в город. Сельско-городская миграция, в условиях страны, имеет положительные особенности: это мощный фактор повышения образования, приобретения новой специальности, профессионально-квалификационного роста и профессиональной мобильности сельских жителей. Именно эти обстоятельства для многих из них выступают главными побудительными мотивами при принятии решения о переезде в город.

Густонаселённые сельские районы республики перенасыщены рабочей силой, здесь тяжело решаются проблемы обеспечения занятости. В этих условиях вывод излишней рабочей силы из сельского хозяйства оправдан. При этом, такая миграция не сопровождается демографическим кризисом и не оголяет трудовой потенциал села. По расчетам, она «забирает» всего около 4,0% прироста населения и 6,0 % прироста трудовых ресурсов села. В последнее время миграция из села в город несколько уменьшилась.

Внешняя трудовая миграция в Узбекистане начала интенсивно увеличиваться с начала 2000 года. Основными факторами внешней трудовой миграции являются напряженность рынка труда и относительно низкий уровень цены рабочей силы.

В условиях избытка рабочей силы в Узбекистане ее экспорт способствует смягчению напряженности на местных рынках труда. По различным оценкам, за границей находится от 1,8 млн. до 3,5 млн. трудовых мигрантов из нашего региона. Необходимо отметить и то, что из общей численности участников внешней трудовой миграции более 50,0 % составляют сезонные работники. Только около 2,0-3,0 % трудовых мигрантов из Узбекистана занято квалифицированной и высококвалифицированной трудовой деятельностью³³.

Кадровая составляющая трудового потенциала предприятия включает квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения и навыки) и образовательный потенциал (познавательные способности).

Профессиональная структура трудового потенциала предприятия связана с изменениями в содержании труда под влиянием научно-технического прогресса, который обуславливает появление новых и отмирание старых профессий, усложнение трудовых операций.

Квалификационная структура определяется качественными изменениями в трудовом потенциале (рост умений, знаний, навыков) и отражает, прежде всего, изменения в его личностной составляющей.

Характерной особенностью трудового потенциала Узбекистана является его высокий образовательный уровень. Уровень грамотности

³³Боришполец К., Бабаджанов А. Миграционные риски стран Центральной Азии // Аналитические записки МГИМО (У) МИД России. Вып.2(22). – М., 2007, 4 с.

составляет более 99,0 %, что ставит республику в один ряд с экономически развитыми странами, с высоким уровнем развития человеческого потенциала. Высоким является и уровень общего и профессионального образования трудовых ресурсов. Каждый четвертый, занятый в сфере материального производства и услуг, имеет высшее или среднее специальное образование. 200 жителей из каждой 1000 - специалисты со средним специальным образованием. То есть по образовательному уровню республика принадлежит к высокообразованным странам.

Деятельность предприятия может быть эффективной и конкурентоспособной только в том случае, если в нее заложены механизмы готовности к изменениям, будущему развитию. Готовность к будущему проявляется главным образом в понимании закономерных тенденций в экономике, вызванные научно-техническим прогрессом. Поэтому в трудовом потенциале предприятия важная роль принадлежит особому виду капитала – интеллектуальному капиталу. Интеллектуальный капитал создает дополнительную стоимость, увеличивают балансовую прибыль и рыночную капитализацию предприятия за счет нематериальных активов (рис.2.8).



Рис.2.8. Составляющие рыночной стоимости предприятия.

Человеческий капитал предприятия – это запас знаний, навыков и опыта персонала, который (рис.2.9):

- становится источником создания и распространения различного типа инноваций (продуктов, технологий, интеллектуальных моделей), приносит организации доход в виде прибыли;

- поддается измерению и является базовым для формирования рыночного, структурного и потребительского капитала, вместе с которыми организует интеллектуальный капитал организации.

- рост его профессионализма увеличил риски. Теперь он востребован и в любой момент может перейти к конкуренту вместе со всеми знаниями, навыками, опытом. Значит, на экономику управлением персоналом ложатся вопросы приумножения знаний организации путем привлечения и удержания наиболее ценных, с точки зрения человеческого капитала, работников.

Поэтому профессор Цюрихского университета (Швейцария) Б.Штаффельбах выделяет экономику управления персоналом из всего многообразия проблем экономики труда. Обосновывается это тем, что:



Рис.2.9. Структура человеческого капитала организации.

- человеческий труд часто дефицитен, предприятия, как правило, работают в условиях нехватки рабочей силы;

- способности, знания, квалификация и профессиональные навыки распределены между людьми неравномерно. Это требует обменных процессов между работодателями и работниками в форме разного рода договоров, которыми предусматривается права и обязанности сторон, стимулы, распределение рисков;

- мотивы заключения трудовых договоров различны, поэтому поиск и выявление координационной системы, способствующей росту эффективности, ключевая проблема экономики;

- с производственной точки зрения обеспечение предприятий человеческими ресурсами сопровождается решением особых хозяйственных задач (развитие этих ресурсов, т.е. повышение их производительности; сохранение путем обеспечения соответствующих стимулов; эффективная эксплуатация благодаря их производственному использованию, минимизация прогулов, заболеваемости, травматизма; распределение на отдельных производственных участках и предприятия в целом)³⁴.

Организационная составляющая трудового потенциала предприятия включает высокую организацию и культуру труда, находя свое выражение в четкости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворенности работников своим трудом. Организационная составляющая трудового потенциала во многом определяет эффективность функционирования трудового коллектива как системы в целом и каждого работника в отдельности и с этих позиций непосредственно связана с эффективным использованием трудового потенциала.

Общественный трудовой потенциал, аккумулирующий и синтезирующий совокупные способности к общественно полезной деятельности трудоспособного населения страны, представляет собой конкретную форму материализации человеческого фактора, показатель уровня развития и границы созидательной активности граждан.

В количественном отношении общественный трудовой потенциал характеризует возможности общества по привлечению к общественному труду населения разного пола и возраста. В Узбекистане обеспечение занятости населения всегда было одной из важных социальных проблем. Гражданам страны принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями к производительному и творческому труду и осуществлять любую не запрещенную законодательством деятельность, в том числе и не связанную с выполнением оплачиваемой работы.

Государство ответственно за оказание содействия полной и эффективной занятости населения, создание условий для реализации права на труд, и гарантирует (рис.2.10):

³⁴ Штаффельбах Б. Теоретические основы и функции экономики персонала // Проблемы теории и практики управления, 1996, №5, 106 с.

Система обеспечения занятости населения в Узбекистане

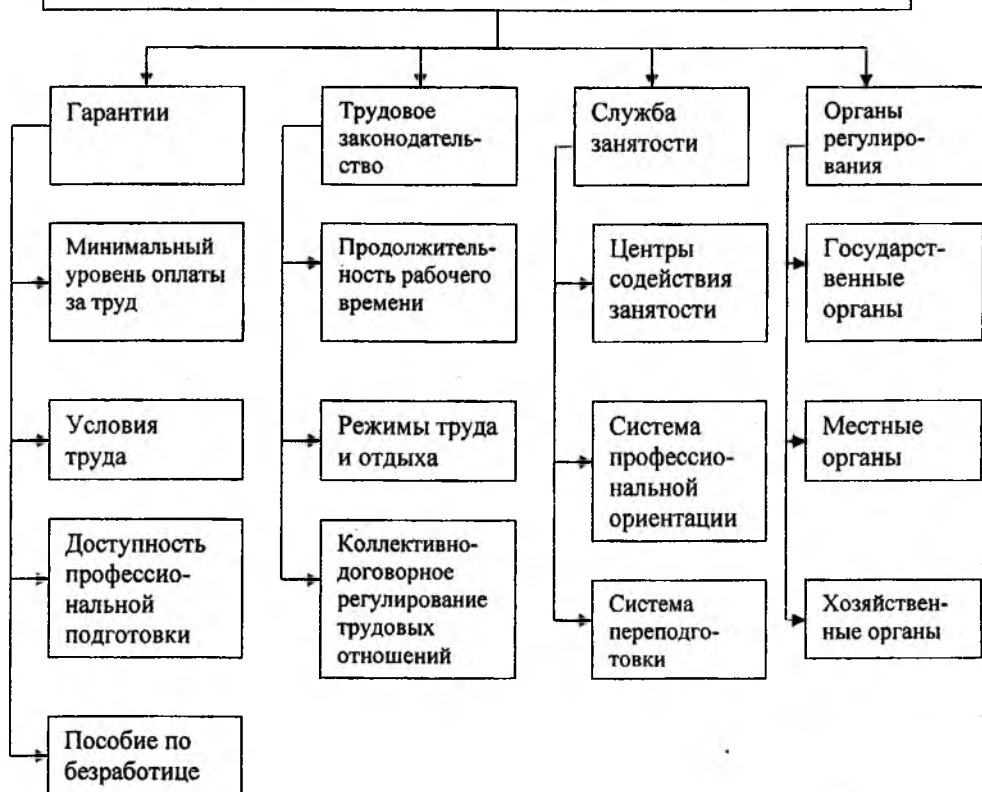


Рис.2.10. Система обеспечения занятости населения в Узбекистане.

- свободу выбора рода занятий и работы;
- защиту от необоснованного отказа в приеме на работу и увольнения;
- обеспечение всем трудящимся равенства возможностей в получении профессии и работы, условиях занятости и труда, заработной платы и доходов, продвижении по службе;
 - предоставление молодым специалистам — выпускникам государственных учебных заведений, подготовленным в соответствии с заявками предприятий, учреждений, организаций, работы по полученной профессии (специальности) на период не менее 3 лет;
 - бесплатную общеобразовательную и профессиональную подготовку и переподготовку в порядке, определяемом законодательством;
 - бесплатное обучение новой профессии, повышение квалификации в специализированных центрах системы образования и государственной службы занятости и иных учебных заведениях с выплатой стипендии;
 - компенсацию материальных затрат в связи с направлением на работу в другую местность;

- возможность заключения срочных трудовых договоров на участие в оплачиваемых общественных работах, организуемых с учетом возрастных и иных особенностей людей.

Государство обеспечивает дополнительные гарантии лицам:

- нуждающимся в социальной защите, испытывающим затруднения в поиске работы и неспособным на равных условиях конкурировать на рынке труда, в том числе и одиноким и многодетным родителям, имеющим детей в возрасте до 14 лет и детей-инвалидов;

- молодежи, окончившей общеобразовательные школы, другие учебные заведения; демобилизованным из Вооруженных Сил, войск МВД, погранвойск, войск национальной безопасности;

- инвалидам, лицам предпенсионного возраста; лицам, освобожденным из мест заключения или подвергавшимся принудительному лечению по решению суда (в дальнейшем лица, нуждающиеся социальной защите), путем создания дополнительных рабочих мест и специализированных предприятий, включая предприятий для труда инвалидов, организации специальных программ обучения и другими мерами.

Помощь в трудоустройстве обеспечивается, прежде всего, через содействие контактам между ищущими работу и работодателями. В этих целях на базе районных (городских) отделов по труду, занятости и социальной защите населения организованы районные (городские) Центры содействия занятости со стационарными пунктами по трудоустройству и социальной защите населения в крупных сельских сходах граждан (махаллях).

В качественном отношении трудовой потенциал общества – это его реальные возможности по реализации через участие в общественно полезном труде всего многообразия личных способностей и качеств: знаний, умений и навыков, приобретаемых людьми в процессе воспитания, подготовки к труду, непосредственно трудовой деятельности, переобучения и повышения квалификации. А на уровне предприятия качество трудового потенциала целесообразно обсуждать как качество персонала – степень соответствия его характеристик требованиям, вытекающим из целей хозяйствующего субъекта и условий его деятельности, а также требованиям общества к развитию человека и социальным отношениям.

2.3. Оценка трудового потенциала хозяйствующего субъекта

Необходимость в оценке трудового потенциала хозяйствующего субъекта связана с потребностью более эффективного использования персонала и с анализом состояния трудовых ресурсов, в том числе и при определении рыночной цены предприятия, для расчета объема затрат на трудовые ресурсы при его реструктуризации по любым причинам, в том числе и при антикризисном управлении. Также определение трудового потенциала важно при решении инновационных и инвестиционных задач,

стоящих перед каждым промышленным предприятием, а это и прогнозирование развития предприятия и персонала, и определение оптимальности затрат на персонал, в том числе и на развитие персонала.

Персонал предприятия составляют занятые на нем работники. Следовательно, под трудовым потенциалом предприятия подразумевается совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава предприятия, исходя из их возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков.

Трудовой потенциал предприятия включает несколько половозрастных групп работников, обладающих разными потенциальными возможностями, качественно характеризуется образовательным и профессионально-квалификационным уровнем и стажем работы по избранной специальности. Он формируется под воздействием технических и организационных факторов, так как с целью осуществления производственного процесса с учетом специализации каждое предприятие оснащается необходимым оборудованием.

Одним из важнейших показателей, характеризующих производственные возможности предприятия, является численность промышленно-производственного персонала. Чем больше численность, тем при прочих равных условиях больше объем произведенной продукции. Такой путь увеличения объема производства классифицируется как экстенсивный.

Однако показатель численности работников, даже по видам деятельности (занятые основной деятельностью, занятые в непроизводственных подразделениях предприятия), по категориям промышленно-производственного персонала, недостаточен для полной характеристики трудового потенциала, особенно для целей управления кадрами в условиях рыночной экономики.

Содержание трудового потенциала предприятия раскрывает, с одной стороны, возможности участия работника (или всех членов персонала) в общественно-полезной деятельности как специфического производственного ресурса, с другой - характеристику качеств работника (работников), отражающих степень развития его (их) способностей, пригодности и подготовленности к выполнению работ определенного вида и качества, отношения к труду, возможности и готовности трудиться с полной отдачей сил и способностей.

Соответственно и параметры трудового потенциала подразделяются на две группы:

- параметры, характеризующие социально-демографические компоненты трудового потенциала персонала предприятия: половозрастная структура, уровень образования, семейная структура, состояние здоровья и др.;
- параметры производственных компонентов трудового потенциала предприятия.

В оценке трудового потенциала предприятия необходима характеристика его количественной и качественной сторон.

Для характеристики трудового потенциала с количественной стороны используются такие показатели, как:

- численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;

- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде).

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

- физического и психологического потенциала персонала предприятия (способность и склонность работника к труду - состояние здоровья, физического развития, выносливости и т.п.);

- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.);

- качество персонала как субъекта хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т.п.).

Количественная характеристика персонала измеряется в первую очередь такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

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

Явочная численность включает лишь работников, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава с учетом приказов о приеме, переводе работников на другую работу и прекращение трудового договора.

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала предприятия и его внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда (Ф) в человеко-днях или в

человеко-часов, который можно определить путем умножения среднесписочной численности работников (Чд) на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах (Трд):

$$\Phi = Чд \times Трд$$

Количественную характеристику трудового потенциала предприятия характеризует и фонд ресурса труда, исчисляемый в человеко-днях или человеко-часа. Такой фонд определяется по следующей формуле:

$$\Phi_{рт} = Ч_{ср} \times Т_{рв},$$

где, $\Phi_{рт}$ – фонд ресурса труда;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников;

$Т_{рв}$ – средняя продолжительность рабочего периода, в днях или часах.

Продолжительность рабочего времени в плановом периоде может быть определена на основе бюджета рабочего времени по формуле:

$$Т_{РВ} = (ТК - ТВ - ТПРЗ - ТО - ТБ - ТУ - ТГ - ТПР) \times ПСМ - (ТКМ + ТП + ТС),$$

где, ТК – количество календарных дней в году;

ТВ – количество выходных дней в году;

ТПРЗ – количество праздничных дней в году;

ТО – продолжительность очередных и дополнительных отпусков;

ТБ – количество невыходов на работу по болезням и беременности;

ТУ – продолжительность учебных отпусков;

ТГ – время на выполнение государственных и общественных обязанностей;

ТПР – прочее число неявок, разрешенных законом;

ПСМ – продолжительность рабочей смены;

ТКМ – потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня кормящими матерями;

ТП – потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня подростком;

ТС – потеря рабочего времени в связи с сокращенным рабочим днем в праздничные дни.

Объемную величину трудового потенциала предприятия можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах. Величина трудового потенциала предприятия определяется по формуле:

$$\Phi_{п} = Ч \times Д \times Т_{см},$$

где $\Phi_{п}$ — совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час;

Ч — численность работающих, чел.;

Д — количество дней работы в периоде, дн.;

Тсм — продолжительность рабочего дня, час.

Следовательно - величина совокупного потенциального фонда рабочего времени — это объемная величина времени работы для выполнения производственного задания данным коллективом работников. Однако сегодня использовать для оценки трудового потенциала только количество отработанного персоналом организации рабочего времени явно недостаточно, поскольку при этом отсутствует оценка качественной стороны трудового потенциала.

Характеристика качественной стороны трудового потенциала предприятия может быть произведена с использованием количественных показателей. Например, для оценки состояния здоровья работников применяются показатели частоты и тяжести заболеваний в расчете на 100 членов персонала (т.е. состояние здоровья оценивается косвенно через уровень заболеваемости).

Для оценки уровня квалификации персонала критериями могут служить:

- средний разряд рабочих;
- уровень образования;

Для оценки профессиональной подготовки персонала предприятия - доля лиц, окончивших профессиональные колледжи, количество месяцев профессиональной подготовки и т.д.

Следует отметить, что сбор такого рода информации, особенно в части получения качественных характеристик, затруднен и требует специальных исследований. Поэтому используется упрощенный подход, когда качественная характеристика трудового потенциала ограничивается данными, отражающими образовательный и квалификационный уровень, наличие специальной профессиональной подготовки и ее продолжительность, половозрастной состав.

В целом необходим некий обобщающий показатель, который характеризовал бы значение всей совокупности разнородных факторов количественных и качественных характеристик трудового потенциала предприятия. Тогда можно было бы сопоставлять величины трудового потенциала хозяйствующего субъекта на тот или иной момент времени по различным коллективам, выявлять влияние отдельных факторов на общую его величину, что облегчило бы выбор кадровой политики и способствовало бы более эффективному использованию трудового потенциала. Однако эта проблема остается пока не решенной.

Вместе с тем в качестве обобщающего показателя для количественной оценки трудового потенциала через рабочее время используется количество времени (человеко-лет), которое могут отработать работники предприятия до выхода на пенсию. Динамика этого показателя, отражающего не только численность работников предприятия, но и их половозрастную структуру,

позволяет анализировать процесс старения персонала предприятия (особенно, если его кадровая политика длительное время была ориентирована на стабилизацию персонала).

В настоящее время разработаны ряд формул, для определения количественных характеристик трудового потенциала предприятия. Так, трудовой потенциал предприятия может быть рассчитан и по следующей формуле:

$$ТП = Чр \times Ср \times Зр \times Кк \times Кп,$$

где $Чр$ - численность персонала, чел.;

$Ср$ — показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (мес./чел.);

$Зр$ — показатель закрепляемости персонала, рассчитываемый по следующей формуле:

$$Зр = dz + \lambda(1 - dz),$$

где dz — удельный вес закрепившихся работников, %;

λ — длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации;

$Кк$ — показатель квалификации работников, рассчитываемый по нижеследующей формуле:

$$Кк = 1 + V(\mu - 1),$$

где V — удельный вес квалифицированных работников в общей численности;

μ - коэффициент редукиции труда, принимается равным тарифному коэффициенту, отражающему квалификацию работника (сложность труда) в диапазоне от 1,0 до 6,0;

$Кп$ — показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива.

Имеются рекомендации, согласно которым при количественной характеристике трудового потенциала целесообразно отражать не только массу отработанного (или возможного к отработке) рабочего времени, но и учитывать квалификационную структуру коллектива работников (через тарифные коэффициенты, а еще лучше - через коэффициенты редукиции труда, с помощью которых представляется возможным привести сложный труд к простому).

Для оценки трудового потенциала могут применяться и условно-натуральные показатели. В частности, по результатам специальных исследований рассчитываются коэффициенты, характеризующие потенциальные производственные возможности каждой половозрастной группы

работников. Трудовой потенциал предприятия в целом определяется как средневзвешенная величина этих коэффициентов, где весами служит доля той или иной половозрастной группы в общей численности (в результате в одном коллективе такой оценкой будет, например, показатель 0,85, в другом - 0,95). В основе расчета лежат специально рассчитанные коэффициенты, характеризующие отношение производительности труда каждой половозрастной группы к среднему уровню.

Разработаны и затратные методики оценки трудового потенциала предприятия. В этих расчетах трудовой потенциал предприятия отождествляется с суммой расходов на его промышленно-производственный персонал. Наилучшим показателем эффективности использования трудового потенциала предприятия является производительность труда.

Повышение производительности труда означает рост количества изготовленной продукции за определенный промежуток времени или сокращение времени, которое тратится для производства единицы продукции. Но сам показатель производительности труда не применяется как результирующий показатель, а характеризует эффективность использования персонала как специфического ресурса предприятия.

Для оценки размера трудового потенциала предприятия предлагается взять такие показатели:

1. Производительность труда промышленно-производственного персонала:

$$\text{Производительность труда} = \frac{\text{ЧВ} - \text{МЗ} - \text{СЭ} - \text{АМ}}{\text{ЧП}_c},$$

где ЧВ – чистая выручка от реализации;

МЗ – материальные затраты, связанные с производством и реализацией определенного объема продукции;

СЭ – стоимость энергоносителей, употребленных в процессе производства и реализации продукции;

АМ – сумма амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов предприятия;

ЧП_с – среднесписочная численность промышленно-производственного персонала.

2. Коэффициент сменности рабочей силы (К_{ср}):

$$K_{\text{ср}} = \frac{\Phi}{D_{\text{н}}}$$

где Фд – количество человеко-дней, фактически отработанных работниками во всех сменах (или по плану) на протяжении анализируемого периода;

Д_н – количество человеко-дней, отработанных в самую загруженную смену на протяжении анализируемого периода.

3. Коэффициент изменяемости работы рабочего места (Ким):

$$K_{им} = \frac{БС \times [1 + Ч_м \times (1 - Ч_а) - Ч_а] - ЛС}{Т \times \Phi_ч \times \Pi_{час} \times Ч_p}$$

где БС – балансовая стоимость оборудования, размещенного на рабочем месте;

Ч_м – частица расходов на модернизацию оборудования, установленного на рабочем месте, за весь срок службы в его общей балансовой стоимости;

Ч_а – доля амортизационных отчислений на реновацию оборудования;

ЛС – ликвидационная стоимость оборудования рабочего места;

Т – длительность амортизационного срока, годы;

Φ_ч – среднесуточный эффективный фонд времени работы оборудования;

Π_{час} – производительность рабочего места в расчете на один час, изделий;

Ч_р – часть прибыли, которая направляется на развитие предприятия.

5. Коэффициент творческой активности работника (Кта):

$$K_{та} = \frac{\Pi(\text{Эк})}{B_a}$$

где Π(Эк) – чистая прибыль (экономия расходов), полученная от использования изобретений и рационализаторских предложений на протяжении анализируемого периода;

В_а – расходы, связанные с разработкой, апробацией и внедрением изобретений и рационализаторских предложений на протяжении анализируемого периода.

Эта методика не выделяет показатель размера трудового потенциала, а все вышеприведенные коэффициенты служат промежуточными расчетами для оценки величины производственного потенциала предприятия. К тому же данный подход не учитывает отличия в сущности трудовых усилий промышленно-производственного (технологического) персонала и работников аппарата управления.

В дополнение к изложенным выше показателям, можно рекомендовать формулу полных расходов труда:

$$K_{п} = \frac{ЧП \times \frac{P}{\text{Эф}}}{\Phi_{осн} + \Phi_{обор}}$$

где К_п – коэффициент полных расходов труда;

Р – результат производства, определенный по чистой продукции в сопоставимых ценах;

Эф – сумма использованных для производства и реализации экономических ресурсов (полная себестоимость производственной программы);

ЧП – использованный в производстве живой труд (численность промышленно-производственного персонала);

Фосн – среднегодовая стоимость задействованных основных фондов;

Фобор – среднегодовая стоимость использованных в производстве оборотных средств.

По сравнению с предыдущей методикой оценка потенциала на основе единицы живого труда дает возможность лучше учесть эффективность использования трудового потенциала предприятия. Расчеты трудового потенциала в соответствии с данной методикой проводятся по таким этапам:

1. Определяется единица оценки живого труда одного рабочего посредством установления ее фондового аналога в стоимостном выражении:

$$A = \Pi_T \times \frac{\Delta\Phi_B}{\Delta\Pi_T},$$

где А – оценка единицы живого труда работника;

Π_T – производительность труда персонала в отчетном году;

$\Delta\Phi_B$ – рост фондовооруженности труда в расчете на одного работника по сравнению с базовым годом, %;

$\Delta\Pi_T$ – рост производительности труда работника по сравнению с базовым годом, %.

2. Определяется трудовой потенциал технологического персонала предприятия:

$$\Gamma\Pi_{\text{тех}} = A \times \text{ЧП} \times \text{Еф},$$

где ЧП – среднегодовая численность промышленно-производственного персонала, лиц;

Еф – коэффициент реализации трудового потенциала технологического персонала предприятия.

3. Управленческий потенциал в стоимостном выражении определяется на основе части расходов на административно-управленческий аппарат в общей структуре расходов предприятия.

4. Общий трудовой потенциал предприятия определяется добавлением стоимости трудового потенциала технологического персонала к стоимости управленческого потенциала.

На практике применяется и балльная оценка трудового потенциала предприятия, которая применяется по отношению к показателям, характеризующим возраст, здоровье, подготовку работника, его интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал. Такой метод оценки основан на специальной анкете и доступен для анализа каждого предприятия. Но балльная оценка недостаточно объективно отражает степень использования трудового потенциала предприятия.

ГЛАВА III. ЦЕЛИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Управление персоналом в системе управления экономикой

В известной мере понятие «управление персоналом» условное, поскольку предполагает не командование людьми, а создание условий, обеспечивающих использование человеческого ресурса путем сбалансированности потребностей и интересов предприятия и каждого работника. В книге «Humanresourcemanagement» («Управление персоналом») Дж.Милкович и Дж.Бодро определяют этот термин как «серии решений в области отношений с наемными сотрудниками, которые влияют на эффективность деятельности сотрудников и организации в целом»³⁵. Такое понимание назначения управления персоналом придает аналитический характер этой сферы деятельности и экономическое обоснование принимаемых решений.

Однако взаимоотношения работника и руководителя на предприятии не всегда предполагали такой подход к использованию человеческих ресурсов. Анализ функционирования различных хозяйственных субъектов и проблем управления персоналом свидетельствует о существовании четырех основных концепций роли персонала в производстве продукции или оказания услуг, постепенно сменяющих друг друга.

Первая из них – концепция использования трудовых ресурсов («laborresourcesuse»). Ее особенность в том, что в процессе производства товаров или оказания услуг главная роль отводится не человеку, а его функции – труду, который измерялся затратами рабочего времени и заработной платой. Данная концепция просуществовала с конца XIX века до 60-х годов XX века.

Второй стала управление персоналом («personnelmanagement»). Основа этой концепции – теория бюрократических организаций, в которой человек рассматривается через его роль – должность. В этих условиях управление осуществлялось через административные механизмы. Эта концепция получила развитие в 30-х годах XX века, хотя многие ее идеи и теории возникли в начале XX века и даже раньше. Процесс выделения управления персоналом в самостоятельную науку завершилось в 60-70-х годах XX века.

Третья концепция – управление человеческими ресурсами («Humanresourcemanagement») – рассматривала человека не с точки зрения должности (элемента структуры), а как невозобновляемый ресурс, как элемент социальной организации, органически соединяемый тремя основными компонентами: трудовой функцией, социальными отношениями

³⁵Milkovich G.T. and Boudreau J.W. Human resource management, 6-ed.Irwin, Illionois, 1991.

и состоянием работника. Такое изменение подхода к управлению персоналом связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности в эпоху научно-технической революции и отношением к нему не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности, с присущим ей интересами, мотивацией, психологией, ценностями, предприимчивостью и т.п.

Само понятие «ресурсы» происходит от французского слова, в переводе означающего запасы, средства, источники чего-либо, которые можно использовать для получения дохода. Под экономическими ресурсами понимают ресурсы, используемые для производства экономических благ. Традиционно ресурсы в экономической науке классифицируют:

- на природные ресурсы;
- на трудовые ресурсы;
- на финансовые ресурсы;
- на информационные ресурсы.

Экономические ресурсы обладают общими и специфическими свойствами. Общие свойства ресурсов:

1. Ограниченность их количества. Ресурсов меньше, чем необходимо для удовлетворения потребностей при данном уровне экономического развития, поэтому одной из основных проблем экономики является поиск путей эффективного использования ресурсов для удовлетворения потребностей.

2. Ресурсы являются слагаемыми полезности и стоимости продукции, принося владельцу определенный доход-ренту, проценты, заработную плату.

3. Ресурсы изнашиваются, поэтому нуждаются в расходах на обновление, развитие.

Отличительная особенность человеческих ресурсов заключается в том, что:

- люди наделены интеллектом, поэтому участвуют в производственном процессе не механически, а сознательно и эмоционально;
- продуктивность творческих, предпринимательских и иных способностей человека не имеет видимых пределов, поэтому в человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации;
- личная мотивация людей толкает их на постоянное усовершенствование, повышение квалификации, ожидая при этом помощи со стороны организации.

Управление мотивацией работников – ключевая задача менеджмента; воспроизводство человеческих ресурсов носит долговременный характер, т.к. трудовая жизнь длится несколько десятилетий. Человеческие ресурсы приводят в движение и организуют взаимодействие остальных ресурсов.

Концепция человеческих ресурсов признает необходимость капиталовложений в формирование, использование и развитие людских ресурсов, исходя из экономической целесообразности. Это предусматривает имеющий

своей целью привлечение более качественного в профессиональном плане работника, его обучение и поддержание в высоком трудоспособном состоянии, создание условий для творческого и профессионального развития каждого сотрудника, что влечет за собой необходимость более полного использования знаний, навыков, способностей работников. Отсюда изменяются и акценты работы с персоналом, в частности, делаются усилия по его развитию (табл.3.1).

Как указывает В.Р.Веснин, «Концепция управления персоналом (человеческими ресурсами) представляет собой систему теоретических взглядов на сущность, содержание, цели, задачи, критерии, принципы, методы соответствующей деятельности и организационно-практические подходы к формированию механизма ее осуществления»³⁶.

Таблица 3.1.

Структура основных элементов, формирующих систему управления персоналом (человеческими ресурсами)

Содержание элементов управления персоналом	Классический подход к управлению персоналом	Современный подход к управлению персоналом
Ресурсы фирмы	Физический и денежный капитал	<ul style="list-style-type: none"> • Физический и денежный капитал • Человеческие ресурсы
Расходы на персонал	Прямые затраты	Долгосрочные инвестиции
Привлечение персонала на фирму	Денежный стимул	<ul style="list-style-type: none"> • Активный поиск • Реклама • Социальные льготы
Расходы на обучение	Минимальные	Определяются по принципу «затраты - выгода»
Формы обучения	На рабочем месте	Вне фирмы, включая общее образование
Социальная инфраструктура	Отсутствует	Формируются отдельные компоненты по принципу «затраты - выгода»
Стиль руководства	Авторитарный	Определяется ситуацией
Организация труда	Индивидуальная	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальная • Групповая
Регламентация исполнителя	Жёсткая	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация к труду	Индивидуальная	Сочетание морально-экономических стимулов, использование различных мотивов деятельности
Горизонты (сроки) планирования	Краткосрочный	Период жизненного цикла человеческих ресурсов
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные	Преимущественно аналитические и организационные

³⁶Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2013, 26 с.

На практике управления персоналом представляет собой совокупность различных способов управленческого воздействия на предприятие и условия деятельности работников, их интересы и поведение, формирование знаний, навыков, умений, способностей, обеспечивающих максимальное использование трудового и творческого потенциала людей в интересах эффективной реализации стоящих перед предприятием задач.

Отличительная особенность управления персоналом состоит в том, что оно осуществляется путем взаимодействия различных субъектов (государство – как представитель интересов общества, работодателей и работников), каждый из которых имеет свои интересы (рис.3.1).



Рис.3.1. Управление персоналом в системе интересов основных субъектов³⁷.

Государство (общество) регламентирует деятельность системы исходя из законодательных и нормативных актов, а также посредством организации и работы специально созданных координирующих и других органов (органов по труду, занятости, трудовых инспекций и т.п).

Управление персоналом является частью общего управления национальной экономикой страны. В статье 98 Конституции Республики Узбекистан отмечено, что “Кабинет Министров обеспечивает руководство эффективным функционированием экономики”³⁸. Органом государственного управления, осуществляющим разработку и реализацию долгосрочной стратегии и комплексных программ развития страны, проведение глубоко продуманной и сбалансированной социально-экономической политики является Министерство экономики Республики Узбекистан. Важнейшими задачами Министерства экономики являются:

³⁷ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2014, 44 с.

³⁸ Конституция Республики Узбекистан // <http://www.Lex.uz>.

- обеспечение макроэкономической стабильности, устойчивого, сбалансированного и динамичного развития экономики;
- формирование многоукладной и эффективно функционирующей экономики, обеспечение ведущей роли частной собственности, развитие рыночной инфраструктуры;
- осуществление целенаправленной структурной политики, направленной на эффективное и рациональное использование богатейших природных и минерально-сырьевых ресурсов, созданного производственного и научно-технического потенциала, развитие экспортного потенциала и обеспечение широкой интеграции экономики страны в мировую экономическую систему;
- создание новых рабочих мест, решение проблемы рациональной занятости трудовых ресурсов, усиление адресной социальной защиты населения, обеспечение устойчивого, поступательного роста уровня жизни населения, развития социальной инфраструктуры;
- обеспечение пропорционального и комплексного развития экономики регионов страны, оптимального и эффективного развития и размещения производительных сил по территории республики³⁹.

Министерство экономики осуществляет реализацию возложенных на него задач путем разработки и обеспечения реализации краткосрочных и среднесрочных прогнозов социально-экономического развития страны и координации деятельности министерств и ведомств, входящих в Общеэкономический комплекс Кабинета Министров Республики Узбекистан (рис.3.1).

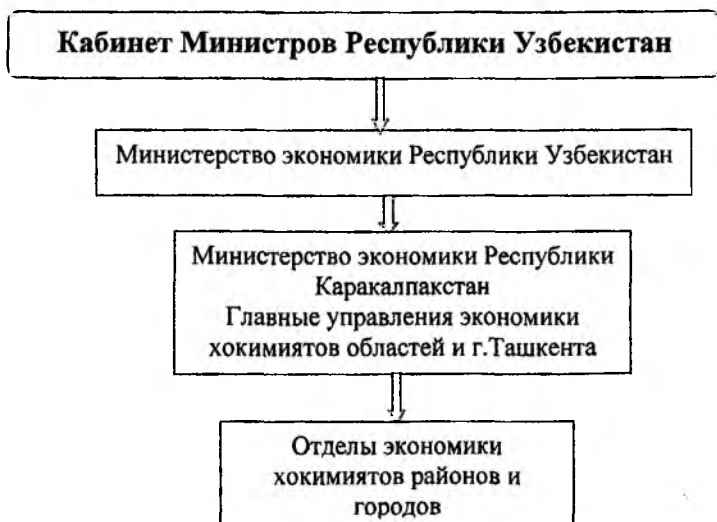


Рис.3.1. Структура управления экономикой Республики Узбекистан.

³⁹Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 37 от 22 января 2003 года «Об организации деятельности Министерства экономики Республики Узбекистан» //Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2003 г., № 1-2, ст. 14; 2004 г., № 6, ст. 70, № 32, ст. 367; 2005 г., № 32-33, ст. 251; 2008 г., № 37-38, ст. 375; 2010 г., № 23, ст. 183.

В формировании и развитии рыночных реформ в сфере национальной экономики можно выделить три основных этапа. На первом этапе реформ были осуществлены масштабные преобразования, направленные на слом централизованной административно-командной системы и создание условий для формирования основ и, прежде всего, законодательной базы рыночной экономики. К этим наиболее важным законам и нормативным актам относятся: Гражданский, Земельный, Налоговый и Таможенный кодексы, законы «О разгосударствлении и приватизации», «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности», «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», «Об обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью», «О частном предприятии», «О фермерском хозяйстве», «О семейном предпринимательстве» и другие. Принятые по реформированию экономики в общей сложности более 400 законов стали не только стали прочным правовым фундаментом дальнейшей либерализации и модернизации экономики, но и явились гарантом необратимости проводимых рыночных реформ.

Вместе с тем насущная необходимость дальнейшей модернизации и диверсификации национальной экономики, повышение ее конкурентоспособности требует безотлагательного совершенствования управления, особенно корпоративного управления. В результате разгосударствления и приватизации в настоящее время в республике создано и функционирует свыше 1100 акционерных обществ. Их совокупный уставный капитал составляет сейчас более 11,7 триллиона сумов. Они за последние десять лет выросли в 5,3 раза.

Возрастание масштабов развития акционирования наглядно демонстрирует много нерешенных проблем в системе корпоративного управления. В акционерных обществах, где владельцем пакетов акций является государство акционеры, особенно миноритарии, фактически реально оторваны от управления и принятия решений из-за незначительного объема и раздробленности пакета акций. В результате фактическое управление производством по-прежнему осуществляет директорский корпус, который нередко не заинтересован в эффективном использовании ресурсов, расширении ассортимента, снижении себестоимости и повышении конкурентоспособности выпускаемой продукции. Именно он остается приверженцем старого административно-командного стиля управления, где преобладает механизм субъективного «ручного» управления, что приводит к пассивности и безынициативности управленческих кадров, ожидающих команд сверху.

В трудовом кодексе Республики Узбекистан отмечено, что «Работодателями могут быть:

- 1) предприятия, в том числе их обособленные структурные подразделения, в лице их руководителей;
- 2) частные предприятия, собственник которых одновременно является их руководителем».

А работниками - субъектами трудовых отношений могут быть граждане Республики Узбекистан, а также иностранные граждане и лица без гражданства, достигшие установленного возраста и заключившие трудовой договор с работодателем.

В соответствии с Конституцией Республики Узбекистан каждый имеет право на труд, на свободный выбор работы, на справедливые условия труда и на защиту от безработицы в порядке, установленном законом.

При этом каждый работник имеет право:

- на вознаграждение за труд не ниже установленного законодательством размера по первому разряду Единой тарифной сетки по оплате труда;
- на отдых, обеспечиваемый установлением предельной продолжительности рабочего времени, сокращенным рабочим днем для ряда профессий и работ, предоставлением еженедельных выходных дней, праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых отпусков;
- на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены;
- на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;
- на возмещение вреда, причиненного его здоровью или имуществу в связи с работой;
- на объединение в профессиональные союзы и другие организации, представляющие интересы работников и трудовых коллективов;
- на социальное обеспечение по возрасту, в случае утраты трудоспособности, потери кормильца и в иных, установленных законом, случаях;
- на защиту, в том числе и судебную, трудовых прав и квалифицированную юридическую помощь;
- отстаивать свои интересы в коллективных трудовых спорах⁴⁰.

В современной практике менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления персоналом как ключевым и стратегическим ресурсом хозяйствующих субъектов. Применяются разнообразные модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала персонала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников.

В целом эти модели можно разделить на технократические, экономические, современные управления персоналом (рис.3.2).

Технократические методы — это методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер, они основаны на персональной зависимости, дисциплине, ответственности, узкой специализации работников, власти, принуждении и внешнем контроле.

⁴⁰Трудовой кодекс Республики Узбекистан //Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1996 г., приложение к № 1; 1997 г., № 2, ст. 65; 1998 г., № 5-6, ст. 102, № 9, ст. 181; 1999 г., № 1, ст. 20, № 5, ст.ст. 124, 112, № 9, ст. 229; 2001 г., № 5, ст. 89, № 9-10, ст. 182; 2002 г., № 1, ст. 20, № 9, ст. 165;Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2005 г., № 37-38, ст. 280; 2009 г., № 52, ст.ст. 553, 554; 2010 г., № 51, ст. 483; 2012 г., № 37, ст. 421; 2013 г., № 18, ст. 233, № 41, ст. 543; 2014 г., № 4, ст. 45

Экономические методы управления персоналом — это и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

В современных технологиях управления персоналом иерархическая структура уступает место сетям, а должностные полномочия — делегированным полномочиям. Кроме этого вместо создания конгломератов предпочтение отдается малому бизнесу, ориентированному на продукт или потребительские нужды. Меняются и системы уравнительной компенсации труда, в которых «все получают одинаково». Они вытесняются стимулированием индивидуального вклада и эффективной работой предприятия.



Рис.3.2. Современные модели управления персоналом⁴¹.

На выбор той или иной управленческой модели влияют и тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одном предприятии, может оказаться совсем

⁴¹Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический Проект, 2005, 241 с.

неэффективной для другого, если его не удалось интегрировать в организационную систему управления

С изменением концептуальных подходов к управлению, изменились и функции менеджмента в сфере управления персоналом (табл.3.2).

Таблица 3.2.

Изменение функций менеджмента в сфере управления персоналом

Функции менеджмента	Содержание функции	
	Раньше	В настоящее время
Стимулирование	Обеспечение «производственной ресурсности» работника при снижении затрат на ее обеспечение преимущественно экономическими методами, «сверху»	Содействие развитию личностно-профессионального потенциала при помощи экономических и социально-психологических методов на основе обратной связи
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • Сверху • Контроль действий • Сопоставление «план - факт» 	<ul style="list-style-type: none"> • Делегирование контроля • Контроль результатов • Сопоставление «план - факт» и сопоставление с возможностями сотрудников
Планирование	Планирование численности и качества рабочей силы как часть производственного плана	Планирование численности и качества рабочей силы как часть стратегического плана
Организация	<ul style="list-style-type: none"> • Логистика персонала – обеспечение нужного человека в нужное время в нужное место • Ориентация на специализацию работника • Подстраивание должностных инструкций под «отраслевой» стандарт • Структура как стабильное образование 	<ul style="list-style-type: none"> • Поиски гибкого взаимодействия сотрудника и производственных задач • Ориентация на универсализм работника • Формирование должностных инструкций на основе соответствия стратегии предприятия • Структура как динамичное образование

В современных условиях управление персоналом – это стратегический и целостный подход к управлению работниками, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение целей предприятия. Данный

подход подразумевает уважение к личности, всемерное развитие его потенциала достижения работником максимальной компетентности. Качественно новый подход к управлению персоналом позволяет тесно увязать организационно-управленческую структуру кадровой политики предприятия с главной целью его деятельности, определяемой стратегией развития.

Качество функционирования системы управления персоналом зависит не только от профессиональной подготовки ее работников, но и от нагрузки, приходящейся на одного специалиста, т. е. от интенсивности его труда. Согласно рекомендациям специалистов, эта нагрузка должна составлять не более 100–120 человек на одного работника кадровой службы. Наиболее близки к такой нагрузке кадровые службы крупных промышленных и торговых организаций⁴².

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями производства товаров или услуг. В мелких и средних предприятиях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В состав службы управления персоналом многих компаний и корпораций Узбекистана входят различные отделы (рис.3.3).



Рис.3.3. Структура управления персоналом в крупных компаниях Узбекистана.

В зависимости от размеров предприятия состав подразделений по управлению персоналом может меняться: на мелких предприятиях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем. А на

⁴²Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2006, 121 с.

крупных корпорациях функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение (табл.3.3).

Таблица 3.3.

Общая характеристика основных элементов системы управления персоналом

Тип	Состав	Назначение
Группа специалистов аппарата управления и обслуживающий персонал	Руководители, специалисты по подбору кадров и организации труда, планированию, экономисты по труду и заработной плате, эксперты, программисты и др.	Реализация функций управления персоналом
Комплекс технических средств	Средства вычислительной техники, вычислительные комплексы и сети, устройства сбора и передачи информации, оргтехника, средства связи	Техническое обеспечение функций управления
Информационная база	Классификаторы информации, система организации введения и хранения информации, порядок внесения изменений, базы данных и знаний	Информационное обеспечение функций управления
Методы и методики организации труда и управления персоналом	Методы и методики решения кадровых вопросов (отбор, продвижение, набор, увольнение и т. п.). Методы и методики организации труда и заработной платы	Организационное и методическое обеспечение функций управления
Правовая база	Устав, учредительный договор, приказы, распоряжения, инструкции и др. документы, регламентирующие подчиненность, коллективные и индивидуальные договоры, кодекс законов о труде, решения совета директоров, нормативно-справочные документы, нормы, стандарты и т.д	Правовое и нормативное обеспечение функций управления
Методы и программы управления информационными процессами и решение задач управления персоналом	Руководящие и методические материалы и документы, методики сборов и обработки материалов, методы управления и принятия управленческих решений и программные средства, используемые в процессе управления.	Методическое и программное обеспечение процесса управления

Службы управления персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках стратегического управления персоналом они призваны способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между компанией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках

тактического управления персоналом осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала, планирование ближайших кадровых перемещений, увольнений; повышение квалификации и переподготовка и др.

Исходя из целей стратегического управления, можно выделить функциональные подсистемы в системе управления персоналом, в которых решаются задачи стратегической важности (табл.3.4).

Таблица 3.4.

Функциональные подсистемы в системе управления персоналом

Подсистемы управления персоналом	Функции подсистем управления персоналом
Подсистема планирования и маркетинга персонала	<ul style="list-style-type: none"> • разработка кадровой политики; • разработка стратегии управления персоналом; • анализ кадрового потенциала; • анализ рынка труда; • организация кадрового планирования; • планирование и прогнозирование потребности в персонале; • организация рекламы; • поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими предприятие кадрами
Подсистема найма и учета персонала	<ul style="list-style-type: none"> • организация найма персонала; • организация собеседований, оценки, отбора и приема персонала; • учет приема, перемещений, поощрений и увольнений персонала; • профессиональная ориентация персонала; • организация рационального использования персонала; • управление занятостью персонала; • делопроизводственное обеспечение системы управления
Подсистема трудовых отношений	<ul style="list-style-type: none"> • анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; • анализ и регулирование отношений руководства; • управление производственными конфликтами и стрессами; • социально-психологическая диагностика; • соблюдение этических норм взаимоотношений; • управление взаимодействием с профсоюзами
Подсистема условий труда	<ul style="list-style-type: none"> • соблюдение требований психофизиологии труда; • соблюдение требований экономики труда; • соблюдение требований технической эстетики; • охрана труда и техника безопасности; • охрана окружающей среды; • военизированная охрана предприятия
Подсистема развития персонала	<ul style="list-style-type: none"> • обучение персонала; • переподготовка и повышение квалификации персонала; • введение в должность и адаптация новых работников; • оценка кандидатов на вакантную должность; • текущая периодическая оценка кадров;

	<ul style="list-style-type: none"> • организация рационализации и изобретательства; • реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения; • организация работы с кадровым резервом
Подсистема мотивации поведения персонала	<ul style="list-style-type: none"> • управление мотивацией трудового поведения; • нормирование и тарификация трудового процесса; • разработка систем оплаты труда; • разработка форм участия персонала в прибыли и капитале; • разработка форм морального поощрения персонала; • организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом
Подсистема социального развития	<ul style="list-style-type: none"> • организация общественного питания; • управление жилищно-бытовым обслуживанием; • развитие культуры и физического воспитания; • обеспечение здравоохранения и отдыха; • обеспечение детскими учреждениями; • управление социальными конфликтами и стрессами; • организация социального страхования; • организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления.
Подсистема развития организационных структур управления	<ul style="list-style-type: none"> • анализ сложившейся оргструктуры управления; • проектирование новой оргструктуры управления; • разработка штатного расписания; • формирование новой оргструктуры управления; • разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства
Подсистема правового обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> • решение правовых вопросов трудовых отношений; • согласование распорядительных документов по управлению персоналом; • решение правовых вопросов хозяйственной деятельности; • проведение консультаций по юридическим вопросам
Подсистема информационного обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> • ведение учета статистики персонала; • информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; • обеспечение персонала научно-технической информацией; • организация патентно-лицензионной деятельности; • организация работы органов массовой информации организации

В самом общем виде управление персоналом предполагает обеспечение предприятия необходимым числом работников, заинтересованно выполняющих требуемые производственные функции, вернее, обеспечивающих необходимое производственное поведение.

В зарубежных компаниях и корпорациях создаются структуры управления персоналом, объединяющие все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами, под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом.

3.2. Зарубежные модели управления человеческими ресурсами

В современной теории и практике управления персоналом на фирмах индустриально развитых стран доминируют два диаметрально противоположных подхода — американский и японский (табл.3.5).

Таблица 3.5.

Характеристика американской и японской модели управления персоналом фирмы

Критерии организации управления персоналом	Американский подход	Японский подход
Основа организации	Эффективность	Гармония
Отношение к работе	Главное – реализация задания	Главное – выполнение обязанностей
Конкуренция	Сильная	Практически отсутствует
Гарантии для работников	Низкие	Высокие (пожизненный найм)
Принятие решений	Сверху вниз	Снизу вверх
Делегирование власти	Распространено	В редких случаях
Отношения с подчиненными	Формальные	Семейные
Метод найма	По деловым качествам	После окончания учебы
Оплата труда	В зависимости от результатов	В зависимости от стажа работы

Американский подход к управлению персоналом предусматривает изначальное определение профессионально-квалификационной модели «должности» и «подтягивания» к наиболее соответствующим работникам по схеме «должность — работник». Особенности системы управления в американских фирмах следующие:

- персонал рассматривается как основной источник повышения эффективности производства;
- персоналу предоставляется определенная автономия;
- подбор персонала осуществляется на основе таких критериев, как образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе;
- ориентация на узкую специализацию менеджеров, инженеров, ученых.

Начиная с 1960-х годов, но особенно интенсивно в 1970-1980-х годах, большая часть крупных фирм США стала перестраивать работу кадровых служб. Прежде всего, возросла активность крупных фирм на рынке труда.

Они освоили методы вербовки высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала. Крупным новшеством в кадровой работе стало так называемое «планирование человеческих ресурсов». Оно включает прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих человеческих ресурсов, а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение.

Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции человеческих ресурсов инвестиции в этот персонал были наиболее оправданы. Компетентность и личная заинтересованность в фирме управляющих высшего уровня наиболее радикально влияли на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, была сориентирована на закрепление высшего звена управления.

Однако пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого персонала ввиду преждевременного физического или морального (устаревания профессиональных навыков) износа, низкого качества трудовой жизни. Резко дифференцированный подход к работе с персоналом сохранялся в 1970-1980-е годы, хотя ряд фирм вынужден был перенести новые методы работы на более широкий контингент персонала.

Наиболее значительные изменения происходили в повышении профессиональных навыков и квалификации работников. Общие затраты частного бизнеса в конце XX века на все виды обучения превысили 30 млрд. долл. в год. Например, в компаниях «IBM» и «АТТ» они превысили 750 млн. долл. в каждой. Однако дифференциация в подходе к различным категориям персонала сохранялся даже в распределении расходов на обучение⁴³.

Еще в середины 80-х годов XX века была сформирована мичиганская школа концепции управления человеческими ресурсами, основными идеями которой были:

- соответствие управления человеческими ресурсами стратегии развития фирмы;
- создание качественных данных по человеческим ресурсам;
- стимулирование менеджеров высшего звена и тщательная проработка вопросов в области управления человеческими ресурсами;
- оценка вклада службы человеческих ресурсов во все деятельности фирмы⁴⁴.

⁴³ Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ. - М.: Вершина, 2009, 42-44 с.

⁴⁴Peters T. and Waterman R. Search of Excellence. Harper and Row. New York, 1982; Fombrun C.J., Tichy N.M. and Devannu M.A. Strategic Human Resource Management, Wiley. New York, 1984.

По мнению данных ученых, цикл управления человеческими ресурсами состоит из четырех типовых процессов, или функций, выполняемых любой фирмой (рис.3.4):

1. Отбор – поиск оптимального соответствия человеческих ресурсов различным видам работ.
2. Оценка – управление эффективностью.
3. Система вознаграждения - вознаграждение должно производиться на основе как краткосрочных, так и долгосрочных результатов труда работников, учитывая тот факт, что « компании необходимо работать в настоящем, чтобы достичь успеха в будущем»⁴⁵.
4. Формирование конкурентоспособных работников.



Рис.3.4. Цикл управления человеческими ресурсами мичиганской школы (США)⁴⁶.

Имеется и гарвардская модель управления человеческими ресурсами, которая исходит из того, что (рис.3.5):

- решение многих проблем в отношении человеческих ресурсов компании (ее персонала) требует всеобъемлющей и стратегической перспективы, отсюда к управлению людьми необходим подход, рассчитанный на длительную перспективу;
- работников необходимо воспринимать как потенциальные активы, а не переменные затраты;
- в сферу управления человеческими ресурсами должны входить все те управленческие решения и действия, которые влияют на характер отношений между компанией и ее сотрудниками;
- управления человеческими ресурсами является сферой приложения усилий всех руководителей фирмы, а не только менеджеров по персоналу;

⁴⁵ Boxall P.F. Strategic HRM: a new theoretical direction // Human Resource Management Journal, 1992, № 2 (3). – P.61-79.

⁴⁶ Fombrun C.J., Tichy N.M. and Devannu M.A. Strategic Human Resource Management, Wiley. New York, 1984.



Рис.3.5. Гарвардская модель управления человеческими ресурсами¹.

- служба персонала должна в своей работе руководствоваться миссией создания такой политики, которая определяла бы развитие внутренне интегрированной системы кадровой деятельности;

- нужно искать компромиссы, как явные, так и скрытые, между интересами собственников фирмы и интересами ее работников, равно как и между интересами различных заинтересованных сторон;

- на процесс выбора организационной стратегии влияет целый ряд внешних факторов, необходимо сочетать факторы товарного рынка с социально-культурными факторами;

- в систему работы с персоналом должны быть включены новые аспекты, такие как усиление влияния работников на процесс принятия

¹Beer M., Spector B., Quinn Mills D. and Walton R. Managing Human Assets // The Free Press, New York, 1984.

решений, совершенствование организации труда и проработки сопутствующих вопросов, касающихся стиля управления¹.

В основе данной модели лежит политика взаимности, взаимные цели, взаимное влияние, взаимное уважение, взаимное вознаграждение и взаимная ответственность.

Американские менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты. Вся управленческая деятельность в американских компаниях основывается на механизме индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, разработки количественных выражений целей, какие имеют краткосрочный характер. Управленческие решения, как правило, принимают конкретные лица и несут ответственность за их реализацию.

Характерными условиями труда является:

- уменьшение объемов работы в центральных службах и сокращения административного аппарата;
- более широкий перечень профессий и должностных инструкций;
- переход на гибкие формы оплаты труда;
- объединение инженеров, ученых и производственников в сквозные коллективы — проектно-целевые группы.

Американские ученые: социологи, экономисты отмечают, что в ходе современного этапа научно-технического прогресса происходит резкое расширение возможностей работников влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности. Объясняется это не только тем, что сегодня работник приводит в движение огромную массу есть такое понятие это труд прошлой, воплощенный в средствах производства и предметах труда. Характер современной технологии производства и управления во многих случаях исключает жесткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте и одновременно ограничивает возможности надзора за действиями оператора. Расширение индивидуальных полномочий современного работника по сравнению с частичным рабочим эпохи промышленного переворота стали одним из определяющих признаков «второй промышленной революции». Отмеченные изменения в содержании труда, бесспорно, оказывают влияние и на перестройку подхода к управлению персоналом.

Эти изменения просматриваются не только на производственном, но и на всех уровнях управления. Компьютеризация управления позволяет сегодня устранить ряд промежуточных звеньев в его среднем эшелоне, особенно те должности, на которых управляющие заняты преимущественно агрегированием информации. Это повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации «самоуправляемых

¹Guest D.E. Human resource management and industrial relations // Journal of Management Studies, 1987, №14 (5).

рабочих групп». При этом на многих заводах, например в подразделениях компании «General Motors», фигура мастера вообще исчезает из штатного расписания и предпринимается попытка передать его функции рабочей группе. Напротив, обязанности старших мастеров, курирующих несколько автономных рабочих групп, значительно усложняется, и от руководителей требуют иных методов работы, использования навыков лидерства и убеждения, усиления внимания к обучению персонала и управлению морально-психологическим климатом в бригадах, не говоря уже о знании новой техники и компьютерной грамотности.

Изменения в характере необходимых профессиональных навыков, должностных требований, уровне ответственности определяют обязательность специальной подготовки и повышения квалификации работников. Так, на новом комплексе «Saturn» компании «General Motors», подготовка рабочих перед началом работы в составе «самоуправляемых рабочих групп» занимает от 3 до 6 месяцев и проводится по специальным программам.

Обучение персонала рассматривается в рамках «подхода человеческих ресурсов» как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи. В результате обучения разрыв в значении «ценность» работников для фирмы может быть в 2-3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены.

Подход к рабочей силе как к человеческому ресурсу означает также осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями.

Рыночная система хозяйствования усиливает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства и общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников. Научно-технический прогресс требует увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и переподготовку. Погоня многих корпораций за наиболее квалифицированной рабочей силой, обладающей практическим опытом, решает их частные проблемы, но усиливает общие диспропорции на рынке труда. Отражением этого обстоятельства является конкуренция за рабочую силу высокого качества.

Переход к активным методам вербовки требует, однако, значительного увеличения бюджета кадровых служб. Расчеты служб управления персоналом показали, что вербовка специалиста в колледже в среднем обходится в 3 раза дороже по сравнению с обычными методами отбора из числа обратившихся на фирму. В корпорациях, которые идут на такие затраты, рабочая сила перестала быть «даровым» ресурсом». Поскольку в него инвестирован капитал, фирма становится заинтересованной в достаточно продолжительном и комплексном использовании этого специфического человеческого ресурса.

В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе, как:

- составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала; специальный учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных;
- переход к активным методам вербовки и отбора персонала вне фирмы;
- значительное расширение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала;
- использование ежегодной формализованной оценки результатов труда для обстоятельного выявления в интересах фирмы имеющегося потенциала каждого работника и т.д.

В крупных корпорациях стали создаваться элементы внутрифирменной социальной инфраструктуры различного назначения – от кафетериев до врачебно-физкультурных диспансеров, появились программы по улучшению условий труда и более общие программы «повышения качества трудовой жизни».

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагает крупные усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию, новых форм организации управления. Так, 16 крупнейших корпораций США совместно создали «Ассоциацию отслеживания внешней среды», которая по заданию финансирующих ее корпораций изучает влияние новой технологии, государственного регулирования и других внешних факторов на управление человеческими ресурсами.

Сегодня в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая – стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества, за счет этого добиться важных преимуществ в конкурентной борьбе. Отрасли, связанные с новыми направлениями научно-технического прогресса, предъявляют значительно более высокие требования к качеству используемого персонала. Эта стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие рабочей силы, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести, закреплении работников за фирмой. Отсюда тенденция к существенному расширению и перестройке работы с персоналом.

Концепция человеческих ресурсов прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда наниматель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низко квалифицированным персоналом или соответствующей экономической конъюнктурой, эта концепция поворачивается иными гранями и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда.

Наличие многих примеров крупных долгосрочных вложений и больших организационных усилий корпораций в части подбора, подготовки и развития персонала и создания условий для повышения производительности труда лишь подтверждает общее правило, согласно которому кадровая политика корпораций определяется экономической оценкой эффективности произведенных затрат.

Японская модель управления человеческими ресурсами предусматривает начальное изучение сильных и слабых сторон личности работника и подбор для него соответствующего рабочего места (система «работник — должность»).

Японской модели характерная ориентация на:

- длинную перспективу работы на одном предприятии;
- качество образования и личный потенциал рабочего;
- оплата труда определяется комплексно, с учетом возраста, стажу работы, образования и способностей к выполнению поставленного задания;
- участие работников в профсоюзах, которые создаются в пределах организации, а не отрасли.

Основными принципами управления персоналом фирм в Японии является:

- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирмы и работников;
- высокая зависимость работников от фирмы, предоставление ему значительных гарантий в обмен на преданность фирме и желание защищать ее интересы;
- приоритет коллективным формам, поощрение трудовой кооперации в середине фирмы в рамках небольших групп;
- атмосфера равенства между работниками независимо от их должностей;
- поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, что обеспечивают деятельность фирмы: руководителей, инвесторов и работников¹.

Управление персоналом в японском менеджменте не похоже ни на одну другую. Методы управления человеческими ресурсами, которые активно разрабатываются и применяются специалистами по научному управлению персоналом, представляют собой надстройку над мощным фундаментом, включающим в себя помимо производственной сферы такие звенья общественной организации, как семья, школа, государство.

Внедрение элементов семейных отношений в управление японскими фирмами создало благоприятные условия для укрепления дисциплины труда, совершенствования межличностных отношений по вертикали и горизонтали и, в конечном счете, для повышения эффективности производства. Одну из составляющих концептуальной основы управления человеческими ресурсами можно назвать «тотальной вовлеченностью». Это понятие охватывает целый

¹Pascale R. The Art of Japanese and A Management. Acmon and Schuster. New York, 1981.

ряд установлений, подтверждающих колоссальную престижность процесса труда в глазах работников. Именно с позиций преклонения перед трудом воспринимает японский работник строгую дисциплину, жесткий распорядок дня.

«Тотальной вовлеченности» соответствует и доминирование на японских предприятиях бригадных методов труда. Самоотверженная работа всем коллективом неизменно считалась патриотическим долгом, наилучшим средством достижения производственных целей. Работник, пребывая в составе бригады, сразу же мобилизуется на усердный труд, более всего страшится подвести коллег некомпетентностью или недостаточным прилежанием. Эти опасения побуждают его, в частности, с энтузиазмом относиться к участию в системе ротации, то есть к овладению смежными профессиями и обеспечению тем самым взаимопомощи и взаимозаменяемости членов бригады.

Постоянная и глубокая забота каждого работника об интересах бригады формирует тот фон, на котором в японских компаниях разворачивается трудовое соревнование. Но надо подчеркнуть, что целью соревнования является не перевыполнение устанавливаемых заданий, а их скрупулезное выполнение.

В Японии не существует традиции распределения работников на три категории: высококвалифицированных, малоквалифицированных и неквалифицированных. Все работники во время принятия их на работу являются неквалифицированными. Они обязательно будут повышать свою квалификацию.

В Японии получили большое распространение системы «пожизненного найма» и оплаты по старшинству: главная мотивационная роль первой заключается в гарантии стабильной занятости, независимо от конъюнктурных колебаний и прочих факторов, а второй — в гарантии возрастающей платы за долголетнюю преданность фирме.

В рамки системы «пожизненного найма» попадают почти исключительно выпускники учебных заведений, не выходявшие ранее на рынок рабочей силы, не имеющие профессиональных навыков вообще и, что очень важно, профессиональных навыков, адекватно отвечающих требованиям нанимающей компании. Поэтому новички, прежде всего, пропускаются через механизм производственной подготовки с ротацией по различным видам их профессионального профиля для выявления склонности, наилучшей совместимости с тем или иным из этих видов, и лишь по прохождении курса обучения следует направление на определенную работу.

Лица, которых принимают на основе «пожизненного найма», немедленно ставятся на эскалатор ежегодных надбавок к заработной плате, причем ее начальный уровень, не учитывает факта профессиональной неподготовленности новичков. Иными словами, в течение какого-то времени (его протяженность зависит от скорости усвоения производственных требований) они получают вознаграждение, не будучи в состоянии даже

приблизительно оправдать его своим вкладом в работу, то есть авансируются в надежде на предстоящие в перспективе достижения.

Ежегодными надбавками фиксируется не столько накопление непрерывного стажа, опыта и улучшение качества трудовой отдачи работника, сколько признание администрацией его возрастающих нужд со вступлением в брак, появлением детей, обзаведением «обязательным» набором потребительских товаров и услуг и т.д.

Увеличение базисной ставки на основе ежегодных прибавок происходит на разных этапах трудовой деятельности по-разному:

- обзаведения семьей (до 30 лет) – умеренно восходящая кривая;
- после женитьбы и рождения детей (30-40 лет) – крутой подъем;
- по достижении производственной зрелости (40-45 лет) – снова умеренно восходящая кривая.

В пред пенсионный период базисная ставка почти не увеличивается.

Заблаговременная и основательная подготовленность японских фирм к восприятию участия в управлении персоналом была обеспечена и воспроизводством клановых обычаев на предприятиях с их групповой ориентированностью, и системами «пожизненного найма» и оплаты по старшинству, создающими и оберегающими постоянно наиболее производительную часть кадрового состава.

Система эта основана на процессе всеобщего обсуждения и принятия проекта того или иного решения, которое может быть предложено руководству фирмы различными представителями управленческой прослойки снизу доверху по звеньям организационной структуры на предмет оценки. Главная цель запуска проекта в коммуникационные каналы заключается в достижении всеобщего согласия относительно рекомендуемого решения. Клановый характер функционирования японской фирмы превращает согласие персонала с принятым решением в необходимость, игнорировать которую никак невозможно. Такая процедура принятия решения гарантирует строжайший контроль за его претворением в жизнь.

Обе модели — американская и японская имеют как свои «плюсы», так и «минусы». Поэтому в мировой практике наметилась тенденция применения смешанной системы управления человеческими ресурсами.

3.3. Соответствие целей управления экономикой и целей управления персоналом

Система управления персоналом функционирует в системе управления предприятием и не может не соответствовать ее целям. Можно выделить четыре направления цели предприятия (рис.3.6):

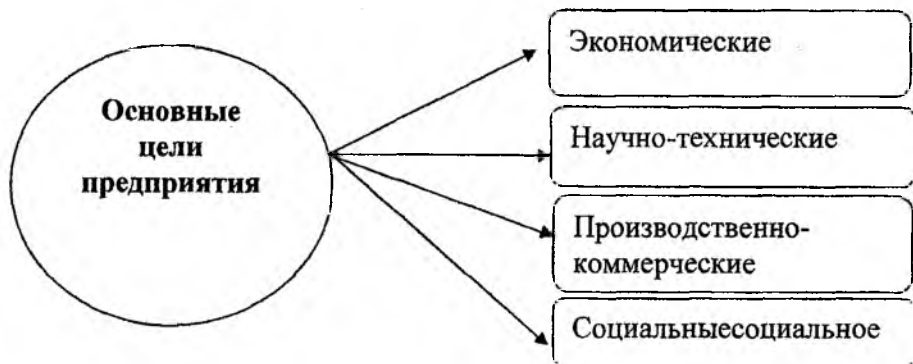


Рис.3.6. Основные цели предприятия

1. Экономические. К этим целям предприятия можно отнести получение заранее определенной прибыли как результат его деятельности.

2. Научно-технические. Данное направление обеспечивает определенный уровень технического и научного соответствия продукции требованиям рынка сбыта и рост производительности труда за счет внедрения новых технологий.

3. Производственно-коммерческие. Эти цели призваны обеспечивать определенный объем изготовления и реализации продукта производства предприятия.

4. Социальные. Они должны способствовать достижению необходимого уровня потребностей в социальной сфере.

Эти цели формируются под воздействием трех элементов: клиенты и потребители; собственники и персонал; внешние ограничения и возможности и внутренние ресурсы (рис.3.7).

Хозяйствующий субъект характеризуется сложным многоуровневым строением, способностью развиваться, открытостью (то есть связанностью с более широкими структурами общества), причем деятельность этой системы сознательно координируется и направляется на цель, общую для ее всех составляющих частей.

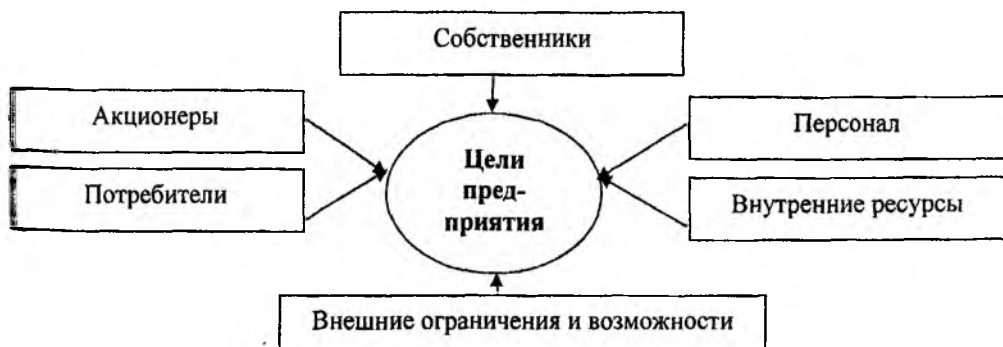


Рис.3.7. Субъекты, формирующие цели предприятия.

В процессе своей деятельности предприятие должно принимать ряд решений:

- какой товар или номенклатуру товаров следует выпускать и продавать;
- на какие рынки надо выходить с этим товаром и как укрепить свои позиции на рынке;
- как выбрать оптимальную технологию производства;
- какие материалы приобретать и как их использовать;
- как распределить имеющиеся модели и финансовые ресурсы;
- каких показателей своей деятельности предприятие предпочитает (должно) достигнуть в отношении технических характеристик выпускаемого товара, его качества, эффективности производства.

У предприятий бывают стратегические (долгосрочные), а также финансовые цели (табл.3.6).

Стратегические цели определяют намерение предприятия занять определенное место в бизнесе. Определение этих целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ предприятия. Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет стратегические цели:

1. Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

Таблица 3.6.

Стратегические и финансовые цели предприятия

Стратегические цели предприятия	Финансовые цели предприятия
Увеличение рыночной доли	Рост доходов
Более низкие издержки по сравнению с конкурентами	Рост дивидендов
Повышение качества товаров (услуг)	Увеличение инвестиций
Расширение ассортимента товаров и их привлекательность	Повышение кредитного и облигационного рейтинга
Укрепление репутации перед потребителями	Рост потоков наличности
Повышение уровня (качества) обслуживания	Повышение курса акций
Расширение применения инноваций	Улучшение и оптимизация структуры источников дохода
Укрепление конкурентных позиций на международном уровне	Увеличение экспортного потенциала

2. **Инновации.** Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. **Маркетинг.** Основными результатами деятельности в этой области – выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.

4. **Производство.** Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.

5. **Финансы.** Общая цель - сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.

6. **Управление персоналом.** Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.

7. **Менеджмент.** Ключевая цель в этой области - определение критических сфер управленческого воздействия.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей. К числу основных характеристик целей относятся:

- конкретность и измеримость. Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ;

- горизонт планирования. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель;

- достижимость. Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;

- непротиворечивость. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

К процессу формулирования целей предприятия предъявляют определенные требования:

- цели должны быть достижимы и реальны;
- цели должны быть понятны и недвусмысленно сформулированы;
- цель должна быть описана максимально в терминах и получить требуемое количественное оформление;
- цель должна иметь сроки исполнения;
- цели должны мотивировать действия исполнения в правильном направлении;

цели индивидуальные, и групповые цели предприятия и фирмы должны быть совместимы;

• цели должны быть направлены на определенный эффект, а также для проверки и корректировки (рис.3.8).

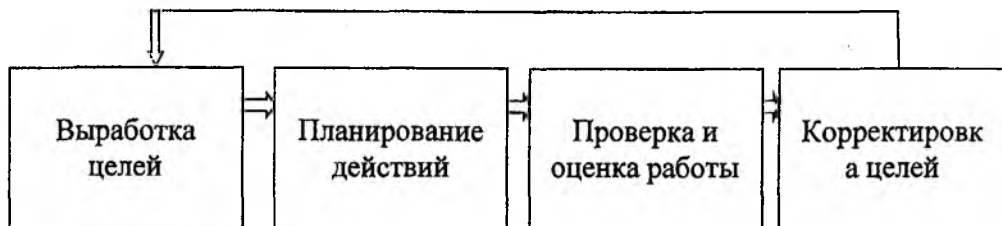


Рис.3.8. Этапы процесса управления по целям.

Вместе с тем конкретные цели могут быть установлены по каждому виду деятельности, который предприятие считает для себя важным и выполнение которого оно хочет отслеживать. Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ. Как правило, такие цели выражают реально достижимые конкретные результаты в тех сферах, которые являются решающими для успешного бизнеса.

Цели предприятия по управлению персоналом должны одновременно решать вопросы потребностей персонала и способствовать целям использования персонала для экономического благополучия и роста. Это означает, что система целей управления персоналом имеет выраженную двоякую направленность. В зависимости от того, насколько руководству предприятия удастся совместить эти направленности и избежать противостояния интересов, будет в итоге зависеть эффективность работы всего хозяйствующего субъекта.

Как правило, выделяется генеральная цель управления персоналом и цели более низкого уровня (рис.3.9).

Генеральная цель в зависимости от ситуации, сложившейся в экономике, на рынке и в самой организации, может меняться.

Главными целями управления персоналом предприятия являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.



Рис.3.9. Цели управления персоналом предприятия.

Целями второго уровня управления персоналом являются:

- планирование и маркетинг персонала;
- учет и наем персонала;
- организация трудовых отношений;
- обеспечение нормальных условий труда;
- обеспечение развития персонала;
- мотивация и стимулирование персонала;
- социальное развитие персонала;
- развитие организационных структур управления;

- правовое обеспечение управления персоналом;
- информационное обеспечение управления персоналом.

Целями третьего уровня управления персоналом являются:

- обучение персонала;
- повышение квалификации персонала;
- введение в должность и адаптация новых работников;
- оценка кандидатов на вакантную должность;
- аттестация персонала;
- реализация деловой карьеры;
- создание системы служебно-профессионального продвижения;
- организация работы с кадровым резервом;
- организация рационализации и изобретательства.

Основная цель работы с персоналом в современных условиях – формирование личности, обладающей высокой квалификацией и ответственностью, коллективистской психологией, развитым чувством личной заинтересованности в достижении стратегических целей предприятия.

Система целей определяет не только подбор персонала, но и сама создается работниками и во многом зависит от уровня компетентности руководителя, его личных качеств.

3.4. Принципы и методы экономики управления персоналом

Принципы управления персоналом – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать менеджеры в процессе своей деятельности. Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Как известно, еще в начале XX века А. Файоль разработал 14 общих принципов управления, от которых, по его мнению, зависит успешное управление любой организацией:

- разделение труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы);
- власть (право давать команды и нести ответственность за результаты);
- дисциплина (соблюдение рабочими и менеджерами правил и договоренностей, существующих в организации);
- единство распорядительства, или единоначалие (выполнение распоряжений только одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);
- единство руководства или направления (один руководитель и один план для группы людей, действующих для достижения единой цели);
- подчинение индивидуальных интересов общим;
- вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать работу персонала);

• централизация (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбирать его следует так, чтобы он давал наилучшие результаты);

• скалярная цепь (четкое построение целевой последовательности команд от руководства к подчиненным);

• порядок (каждый должен знать свое место в организации);

• справедливость (к рабочим следует относиться справедливо и подобному);

• стабильность персонала (кадры должны находиться в стабильной ситуации);

• инициатива (менеджеры должны стимулировать выдвижение идей подчиненными);

• корпоративный дух (следует создавать дух единства и совместных действий, сплачивать коллектив)¹.

Современные концепции управления персоналом выделяют следующие принципы;

• ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;

• подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности предприятия;

• экономическая целесообразность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;

• социальное партнерство и демократизация управления;

• обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;

• непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;

• профессионализация управления персоналом.

Современных принципов управления персоналом множество, но к их основополагающим относятся (рис.3.10):

• научность – данный принцип предусматривает использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, предприятия, труд. При этом все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов, основываться на принципах науки и отвечать требованиям науки.

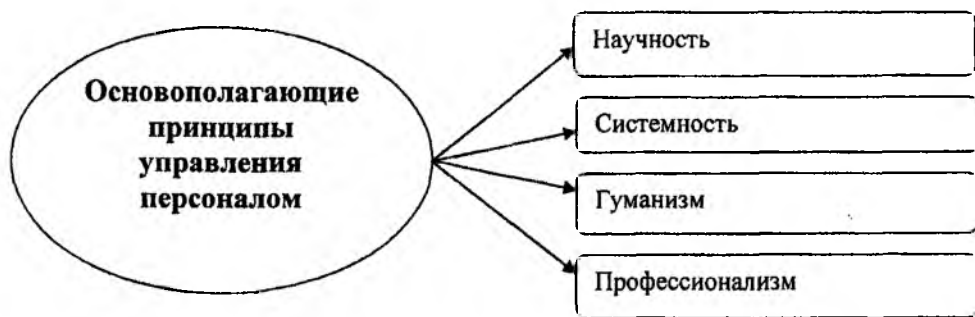


Рис.3.10. Основополагающие принципы управления персоналом.

¹Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Экономика, 1992. – С.32-33.

Это исходный принцип;

- системность в восприятии объектов исследования и управления, а также факторов, влияющих на их поведение. Его суть состоит во взаимном согласовании, увязке, устранения противоречий в целях эффективного функционирования всей системы органов управления персоналом;

- гуманизм – этот принцип основан на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния предприятия, а каждого работника – как уникальной личности с большим потенциалом;

- профессионализм, предполагающий у работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и концептуальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия².

Очень важен также принцип единоначалия и коллективизма – подчинение работника только одному непосредственному руководителю, который имеет право и обязан своевременно принимать решения и в полной мере отвечать за его последствия. В то же время любой руководитель может заслушивать предложения подчиненных. То есть решения вырабатывается коллегиально, а принимается лично.

Среди принципов экономики управления персоналом отмечают также дисциплинированность и гуманность - это поддержание строгой деловой атмосферы в трудовом коллективе, адекватность санкций нарушениям дисциплины и порядка. При этом принципе одновременно требуется уважительное отношение к достоинству личности, предоставление возможности исправить ошибки и просчеты.

Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов экономики управления персоналом (рис.3.11):

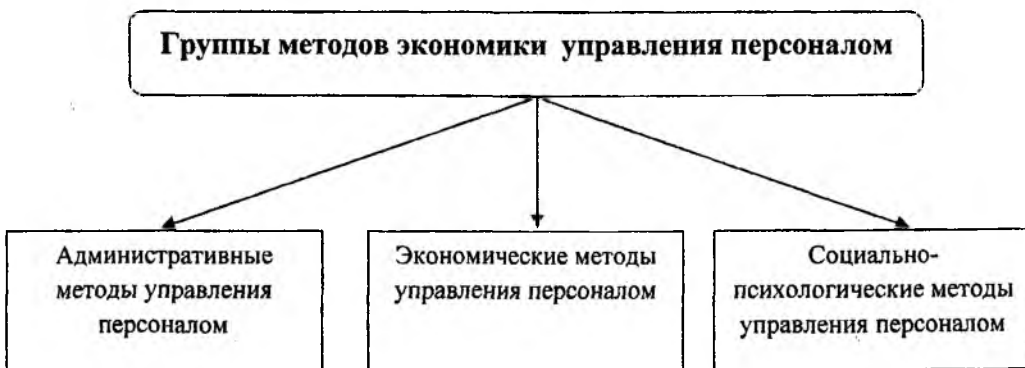


Рис.3.11. Группы методов экономики управления персоналом.

²Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – С.75.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувства долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Группа административных методов базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и распорядительного воздействия (рис.3.12).



Рис.3.12.Организационное и распорядительное воздействие при административном методе управления.

Организационное воздействие включает в себя:

- организационное регламентирование (разработка положений о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания);
- организационное нормирование (разработка различных нормативов, например, трудовых (разряды, ставки), нормативы рентабельности, правила внутреннего распорядка и т.д.);

- организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и т.д.).

Административные методы управления персоналом базируются на:

- системе законодательных актов страны;
- системе нормативных документов вышестоящих структур управления;
- системе разрабатываемых в организации, фирме и т.п. планов, программ, заданий;
- системе оперативного управления.

В систему законодательных актов страны входят законы, указы, постановления, распоряжения Президента Республики Узбекистан, постановления правительства, государственные стандарты, положения, инструкции, методы и другие документы, утвержденные высшими управленческими структурами для обязательного применения на территории всей страны.

Система нормативных документов вышестоящих управленческих структур включает в себя стандарты, положения, инструкции, методики, постановления коллегий министерств и ведомств, а также приказы, распоряжения, утвержденные руководством этих государственных органов, и действующие во всех организациях, учреждениях и т.п., объединенных данным министерством или ведомством.

Система разрабатываемых в данном предприятии планов, программ, заданий имеет нормативно-распорядительный характер для всех звеньев и работников хозяйствующего субъекта, регламентирует их деятельность, направленную на достижение стоящих перед нею целей и задач и направлена на повышение эффективности ее функционирования.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, инструкции, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации, распоряжения и указания — руководителями подразделений.

Приказ — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу.

Распоряжение — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Указания и инструкции - локальный вид распорядительного воздействия. Они ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на определенное (очень ограниченное) число сотрудников. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на обучении подчиненных правилам выполнения трудовых операций и объяснении им функциональной значимости.

В современной практике, в основном, выделяют три вида инструкций:

- должностные - устанавливают права и функциональные обязанности персонала управления, методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
- методические - указывают порядок, формы и методы работ для решения определенной технико-экономической задачи;
- рабочие - определяют последовательность действий управленческого процесса, а также в них излагается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Административные методы отличаются от других обязательностью выполнения распоряжений и указаний: их невыполнение рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

Дисциплина - это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка (неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей по его вине) руководитель имеет право применить дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

Административные методы экономики управления персоналом ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности.

Под экономическими методами управления персоналом понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. С помощью экономических методов управления персоналом осуществляется мобилизация трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

К группе экономических методов управления персоналом относятся прогнозирование и планирование работы с персоналом, расчет баланса рабочих мест, определение основной и дополнительной потребности персонала, источников ее обеспечения и другие (рис.3.13).

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их

выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному ряду показателей.



Рис.3.13. Экономические методы управления персоналом.

В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. При этом методе для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерий эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития.

Исключительное значение имеет и мотивация трудовой деятельности, заключающаяся в большинстве случаев в материальном стимулировании работников. Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментарий управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок, льгот и т.д., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников.

Экономическое стимулирование представляет собой метод управления, опирающийся на экономические интересы работников. Его основу составляет формирование доходов предприятий, а также каждого работника в зависимости от личного вклада в деятельность предприятия. Система экономического стимулирования есть совокупность разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, направленных на усиление заинтересованности персонала и каждого работника в получении возможно высокой прибыли. Экономическое стимулирование базируется на следующих основных принципах:

- взаимосвязь и согласованность целей экономического стимулирования с целями развития предприятия;
- дифференциация экономического стимулирования, направленная на реализацию необходимых изменений в структуре производства;
- сочетание экономического стимулирования с другими методами мотивации;
- сочетание экономического стимулирования с экономическими санкциями, предусматривающими материальную ответственность организаций и отдельных работников.

Экономическое стимулирование проявляется в установлении уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот.

Также к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).

Применение экономических методов должно строго базироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив — социологические (рис.3.14).

Такое разделение достаточно условно. Так как в современном общественном производстве человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов управления персоналом.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Социологические методы управления персоналом составляют научный инструментарий в работе с персоналом. Они представляют необходимые данные для подбора оценки, расстановки и обучения персонала. И позволяют обоснованно принимать кадровые решения.



Рис.3.14. Социально-психологические методы управления персоналом.

Социальное планирование служит для формирования социальных целей и критериев и разработки социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, условия труда и т.д.) и плановых показателей, а также для регулирования отношений внутри коллектива. Создание социальных нормативов влечет за собой упорядочивание социальных отношений между социальными группами, коллективами и отдельными работниками путем введения различных социальных норм. Конкретными методами социального нормирования являются правила внутреннего трудового распорядка, правила внутрифирменного этикета (для обеспечения этики поведения сотрудников и деятельности организации издают этический кодекс, или кодекс поведения), формы дисциплинарного воздействия.

В социальное планирование входит методы регулирования, они отвечают за упорядочивание социальных отношений путем выявления и регулирования интересов и целей различных коллективов, групп и индивидуумов. Социальное планирование способствует достижению конечных социальных результатов организации: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, росту уровня образования и квалификации сотрудников и т.п.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения.

Инструментарий социологических методов составляет:

- анкетирование – это позволяет собирать необходимую информацию, путем массового опроса людей с помощью анкет;
- интервьюирование – данный механизм предполагает подготовку до беседы сценария, затем, в ходе диалога с собеседником, - получение необходимой информации;
- социометрический метод – он незаменим при анализе деловых и дружеских связей в коллективе;
- метод наблюдения - он позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке;
- собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Оценка личностных качеств сотрудников помогает менеджеру использовать в полной мере человеческие ресурсы для достижения результатов фирмы. Личностные качества сотрудников отражают их внутренний мир, который напрямую влияет на их трудовую деятельность.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива.

Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения

конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести:

- формирование подразделений (команд) на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образованности;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Социально-психологические методы управления персоналом предполагают изучение социальных и психологических условий труда в производственных коллективах, их влияния на состояние личности, а через нее - на результаты производственной деятельности. Создание в производственном коллективе такой ситуации, которая ориентирует каждого работника на раскрытие всех своих потенциальных возможностей и тем самым способствует повышению эффективности производства - это и есть цель этих методов управления.

Методы управления персоналом также можно классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления: нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета (рис.3.15).

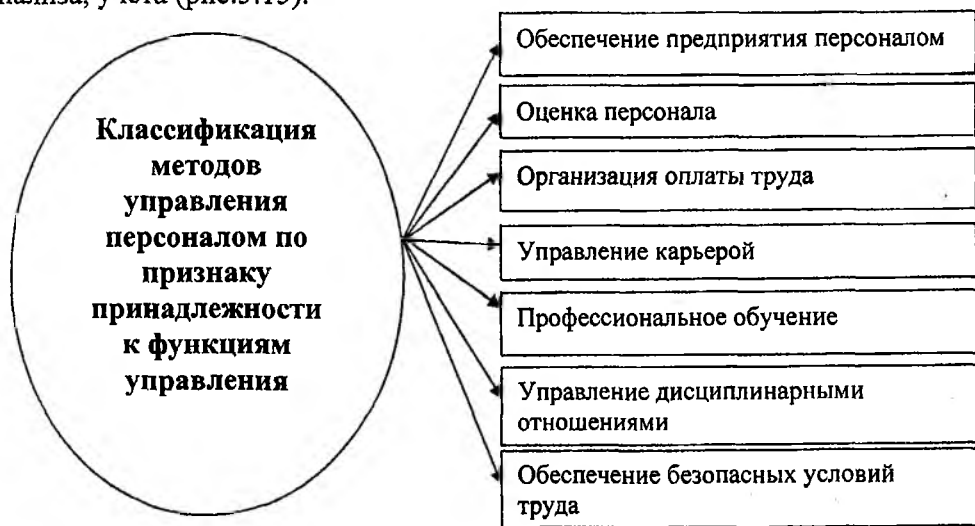


Рис.3.15. Классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к функциям управления.

На данном этапе развития менеджмента и экономики считается, что эффективность организационно-правовых и экономических методов примерно в два раза больше, чем психологических, но последние в данное время приобретают всё большую значимость, т.к. персонал - это индивидуумы, имеющие свои ценности, потребности и личностные характеристики.

3.5. Корпоративное управление

Предприятия корпоративного типа, в подавляющем большинстве акционерные общества, является основной формой предпринимательских структур, обеспечивающих развитие рыночной экономики, что подтверждается мировым опытом. Корпорация (от латинского слова "corporation" – «сообщество», «объединение») - общество, в котором на основе централизации капиталов осуществляется коллективное присвоение результатов производственной деятельности.

Создание корпоративных структур в форме открытых акционерных обществ были обусловлены следующими базовыми принципами (рис.3.16):



Рис.3.16. Базовые принципы корпоративных структур – ядро корпоративного управления.

- справедливость (защита прав акционеров, равноценное отношение ко всем акционерам);
- ответственность (соблюдение установленных законом прав акционеров, устойчивое развитие и финансовая стабильность компании);
- прозрачность (своевременное и точное раскрытие информации о финансовом состоянии компании, составе собственников и структуре управления);

• подотчетность (стратегическое руководство компанией, эффективный мониторинг действий менеджмента со стороны совета директоров, подотчетность компании акционерам).

Эти принципы являются объединяющим, унифицированным выражением, ядром корпоративного управления³.

Корпоративное управление возникло с разделением функций собственности и управления в компании. Собственники (акционеры), не имея возможности непосредственно участвовать в управлении, начали передавать эту функцию наемным менеджерам. При этом акционеры заинтересованы в высоко прибыльной деятельности компании, укреплении ее долгосрочных позиций в той сфере бизнеса, в которой она действует, и низком уровне риска для своих инвестиций.

Механизмы корпоративного управления призваны обеспечить ответственность совета директоров перед акционерами, менеджмента — перед советом директоров, собственников крупных пакетов акций — перед миноритариями, корпорации — перед работниками и покупателями, обществом в целом. Корпоративное управление сосредоточено на том, чтобы все эти группы и институты выполняли свои функции наилучшим образом при сохранении баланса интересов между ними.

Для компаний из развивающихся стран корпоративное управление особенно важно, так как международные инвесторы особенно опасаются за честность и деловые качества их менеджмента.

В апреле 1999 г. в специальном документе, одобренном Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), было сформулировано следующее определение: «Корпоративное управление представляет собой систему управления и контроля над компаниями. Структуры корпоративного управления определяют распределение прав и обязанностей между различными участниками корпоративных отношений, такими как совет, руководство, акционеры и другие заинтересованные лица, и устанавливают правила и процедуры для принятия корпоративных решений. Таким образом, оно также определяет рамки, в которых намечаются задачи компании, а также средства реализации этих задач и контроля за результатами деятельности компании»⁴.

В этом документе подробно описаны пять главных принципов надлежащего корпоративного управления:

1. Права акционеров (система корпоративного управления должна защищать права владельцев акций).

2. Равное отношение к акционерам (система корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров).

³Becht M., Bolton P., Roell A. Corporate Governance and Control. — In: Handbook of the Economics of Finance (eds. G.Constantinides, M.Harris, R.Stulz). — North-Holland, 2002.

⁴ Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) // <http://www.oecd.org>.

3. Роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией (система корпоративного управления должна признавать установленные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между компанией и всеми заинтересованными лицами в целях преумножения общественного богатства, создания новых рабочих мест и достижения финансовой устойчивости корпоративного сектора).

4. Раскрытие информации и прозрачность (система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования корпорации, включая сведения о финансовом положении, результатах деятельности, составе собственников и структуре управления).

5. Обязанности совета директоров (совет директоров обеспечивает стратегическое руководство бизнесом, эффективный контроль над работой менеджеров и обязан отчитываться перед акционерами и компанией в целом).

Система корпоративного управления представляет собой организационную модель, с помощью которой корпорация должна представлять и защищать интересы своих акционеров. Это система взаимодействия и взаимоотчетности акционеров, совета директоров, менеджеров и других заинтересованных сторон (сотрудники, кредиторы, поставщики, местные власти, общественные организации), целью которой является увеличение прибыли.

В целом корпоративное управление – это:

1. Система управления и контроля за деятельностью компании. Общее собрание акционеров принимает основные решения, в то время как совет директоров отвечает за общее руководство компанией и контроль за менеджментом. Менеджеры осуществляют оперативное управление компанией, реализуя стратегию, выработанную советом директоров и выполняя решения общего собрания.

2. Структура, определяющая распределение прав и обязанностей между участниками корпоративных отношений, т.е. советом директоров, менеджментом и акционерами. Конечная цель такого распределения – повышение стоимости компании для акционеров в долгосрочной перспективе.

3. Правила и процедуры принятия решений, рамки для формулирования и достижения целей компании и контроля за результатами ее деятельности. Выработка общих «правил игры» и детализация процедур позволяет стабилизировать процесс управления и повышает доверие к компании со стороны всех участников корпоративных отношений и внешних заинтересованных лиц (государство, потенциальные инвесторы и т.д.)⁵.

Традиционно выделяют три модели корпоративного управления – англо-американскую модель, немецкую (рейнскую) и японскую (табл.3.7).

⁵Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. — McGraw-Hill, 2003. — Ch. 13.

Характеристики основных моделей корпоративного управления

Англо-американская модель	Немецкая (рейнская) модель	Японская модель
Рыночная культура	Культура согласия	Культура сплоченности
Краткосрочная стратегия	Долгосрочная стратегия	Долгосрочная стратегия
Относительно большее влияние акционерного капитала	Относительно большее влияние заемного капитала	Подавляющее влияние заемного капитала
Финансовые системы, основанные на рынке	Финансовые системы, основанные на банках	Финансовые системы, основанные на банках
Доминирование аутсайдеров	Доминирование инсайдеров	Доминирование инсайдеров
Акцент на акционерах	Акцент на других заинтересованных лицах	Акцент на акционерах

Англо-американская, или аутсайдерская, модель - это модель управления акционерными обществами, основанная на высоком уровне использования внешних по отношению к акционерному обществу, или рыночных, механизмов корпоративного контроля, или контроля над менеджментом акционерного общества. Она характерна для США, Великобритании, Австралии, Канады, Новой Зеландии и др.

Основными экономическими особенностями, повлиявшими на формирование данной модели корпоративного управления, являются:

- высокая степень распыленности акционерного капитала. Основными владельцами капитала этих крупнейших американских компаний являются большое число институциональных (пенсионные, страховые и инвестиционные фонды) и еще большее число мелких (миноритарных) частных инвесторов. Как правило, средства этих инвесторов распределены между большим числом компаний, а сами акционеры не связаны с компаниями какими-либо отношениями помимо владения акциями. Распыленность вложений позволяет инвесторам быть готовыми к принятию высокой степени рисков, связанных с деятельностью компаний.

Большинство инвесторов этих компаний ориентировано на краткосрочные цели, на получение дохода за счет курсовой разницы. Фондовый рынок имеет высокую ликвидность благодаря такой структуре акционерного капитала и особенностям регулирования.

Структура капитала и высокая ликвидность обуславливают высокую распространенность поглощений. Фондовый рынок является не просто

рынком акций, а рынком компаний – через него осуществляется переход контроля над крупнейшими компаниями.

Отличительным признаком англо-американской модели корпоративного управления стал так называемый «унитарный» (одноуровневый) совет директоров, включающий как исполнительных членов (менеджеров компании), так и неисполнительных (не являющихся работниками компании), часть из которых является «независимыми» директорами, не имеющими никаких отношений с компанией помимо членства в совете директоров.

Структурно совет директоров американских корпораций делится на постоянные комитеты. Количество комитетов и направления осуществляемой ими деятельности в каждой корпорации свои. Их задача заключается в выработке рекомендаций по принимаемым на совете директоров вопросам. В советах директоров наиболее часто встречаются комитеты по вопросам управления и заработной платы, комитет по аудиту (ревизионный комитет), финансовый комитет, избирательный комитет, комитет по оперативным вопросам, в крупных корпорациях — комитеты по связям с общественностью и др.

Исполнительный орган корпорации — ее дирекция. Совет директоров осуществляет подбор и назначение президента, вице-президентов, казначея, секретаря и других руководителей корпорации, предусмотренных ее уставом. Назначенный руководитель корпорации имеет очень большие полномочия и подотчетен только совету директоров и акционерам.

Немецкая (рейнская), или инсайдерская модель - это модель управления акционерными обществами, основанная преимущественно на использовании внутренних методов корпоративного контроля, или методов самоконтроля. Данная модель типична для стран Центральной Европы, Скандинавских стран. В ее основе лежит принцип социального взаимодействия: все стороны, заинтересованные в деятельности корпорации, имеют право участвовать в процессе принятия решений (акционеры, менеджеры, персонал, банки, общественные организации).

Немецкая (рейнская) модель сформировалась в контексте следующих экономических особенностей:

- высокая концентрация акционерного капитала в руках средних и крупных акционеров и широкая практика перекрестного владения акциями. Институциональные и мелкие частные инвесторы, до последнего времени, владели незначительным объемом акций и пассивно участвовали в процессе принятия решений в компаниях;

- большим весом в структуре собственности компаний обладают банки, а также другие промышленные предприятия, связанные с компаниями, акциями которых они владеют, не только отношениями собственности, но и деловыми интересами. Как крупные, так и мелкие акционеры ориентированы на долгосрочные цели. Преобладающей формой получения доходов от владения акциями до самого недавнего времени были дивиденды;

- фондовый рынок до последнего времени обладал меньшей ликвидностью по сравнению с фондовыми рынками США и Великобритании. Для привлечения финансирования компании более активно используют банковские инструменты;

- структура акционерного капитала и невысокая ликвидность обуславливают незначительное влияние враждебных поглощений на систему корпоративного управления.

Типичная структура управления германской компании тоже трехуровневая и представлена общим собранием акционеров, наблюдательным советом и правлением (рис.3.17).

Высшим органом управления является общее собрание акционеров. В его компетенцию входит решение типичных для всех моделей управления акционерными обществами вопросов:

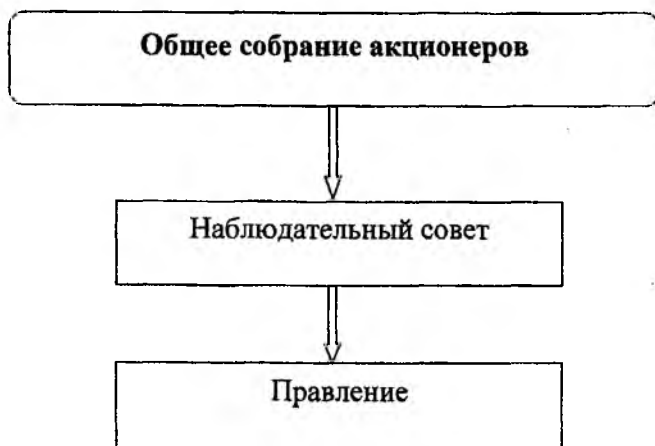


Рис.3.17. Трехуровневая структура корпоративного управления в немецкой (рейнской модели).

- избрание и освобождение членов наблюдательного совета и правления;

- порядок использования прибыли компании;
- назначение аудитора;
- внесение изменений и дополнений в устав компании;
- изменение величины капитала компании;
- ликвидация компании и др.

Периодичность проведения собраний акционеров определяется законом и уставом компании. Собрание проводится по инициативе органов управления или акционеров, владельцев не менее 5% акций. Процесс подготовки собрания включает обязанность предварительно публиковать повестку дня собрания акционеров и предложенные наблюдательным советом и правлением варианты решения по каждому вопросу. Любой акционер в течение недели после опубликования повестки дня может

предложить свой вариант решения того или иного вопроса. Решения на собрании принимаются простым большинством голосов, наиболее важные — тремя четвертями голосов присутствующих на собрании акционеров. Принятые на собрании решения вступают в силу лишь после того, как они будут заверены нотариально или судебным порядком.

Наблюдательный совет осуществляет функции контроля за хозяйственной деятельностью компании. Он формируется из представителей акционеров и служащих компании. Помимо этих двух групп в наблюдательный совет могут также входить представители банков и предприятий, имеющих тесные деловые связи с данной компанией. Высокое представительство служащих компании в наблюдательном совете, доля которых доходит до 50% мест, является отличительной чертой немецкой системы формирования наблюдательного совета. Во избежание конфликтов интересов между акционерами и служащими, представленными в наблюдательном совете, каждая из этих сторон имеет право вето в отношении избрания представителей противоположной группы.

Главной задачей наблюдательного совета является подбор менеджеров компании и контроль за их работой. Круг решения вопросов стратегического значения, отнесенных к компетенции наблюдательного совета, четко очерчен и включает вопросы приобретения других компаний, продажи части активов или ликвидации предприятия, рассмотрение и утверждение годовых балансов и отчетов, крупных сделок и размера дивидендов.

Решения наблюдательного совета принимаются голосованием большинством в три четверти голосов. Количественный состав наблюдательного совета зависит от размеров компании. Минимальный состав должен быть не менее трех членов.

Члены наблюдательного совета избираются акционерами на срок четыре хозяйственных года после начала деятельности. До истечения сроков полномочий члены наблюдательного совета могут быть переизбраны общим собранием акционеров большинством в три четверти голосов. Наблюдательный совет из числа своих членов избирает председателя и заместителя председателя.

Правление формируется из менеджмента компании. Правление может состоять из одного или нескольких лиц. На правление возлагается задача непосредственного хозяйственного руководства компанией и ответственность за результаты ее деятельности. Члены правления назначаются наблюдательным советом на срок до пяти лет.

Членам правления запрещено заниматься какой-либо коммерческой деятельностью помимо основной работы, а также участвовать в органах управления других компаний без согласия наблюдательного совета. Работа правления строится на коллегиальной основе, когда решения принимаются на основе консенсуса. В сложных ситуациях, когда консенсуса добиться не удается, решения принимаются голосованием. Каждый член правления имеет

один голос, решение считается принятым, если за него проголосовало большинство членов правления.

Японская модель корпоративного управления имеет следующие особенности:

- высокая степень концентрации акционерного капитала в руках средних и крупных акционеров и широкая практика перекрестного владения акциями между компаниями входящими в одну группу. Институциональные и мелкие частные инвесторы располагают незначительным объемом акций и ведут себя пассивно;

- исключительно важную роль в деятельности компании играют банки. Каждая промышленная группа имеет свой банк, составляющий ее ядро, выступающий основным регулятором финансовых потоков в ней, и, как правило, являющийся важным акционером компании. Все акционеры ориентированы на долгосрочные цели развития компаний. Преобладающей формой доходов на акции являются дивиденды;

- фондовый рынок до последнего времени обладал гораздо меньшей ликвидностью по сравнению с фондовыми рынками США и Великобритании. Для привлечения капитала активнее использовались банки;

- структура капитала и невысокая ликвидность обуславливают крайне незначительное влияние поглощений на систему корпоративного управления.

Формально структура совета директоров японской компании повторяет американскую модель. На практике почти 80% японских открытых акционерных обществ не имеют в составе советов независимых директоров, а сами советы, как и в Германии, являются проводниками интересов компании. При этом две отличительные черты немецкой модели – представительство банков и работников компании – здесь отсутствуют. Почти все члены советов директоров японских компаний – представители высшего руководства или бывшие управляющие.

Все вышеперечисленные модели имеют как свои преимущества, так и недостатки (табл.3.8).

В Республике Узбекистан в целях создания благоприятных условий для широкого привлечения прямых иностранных инвестиций, коренного повышения эффективности деятельности акционерных обществ, обеспечения их открытости и привлекательности для потенциальных инвесторов, принимаются меры для внедрения современных методов корпоративного управления, усиления роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями. Принят Закон «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» в новой редакции⁶, в котором определен статус акционерного общества: «Акционерным обществом) признается коммерческая организация, уставный фонд (уставный капитал) которой разделен на

⁶Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» (новая редакция) /Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2014 г., № 19, ст. 210.

определенное число акций, удостоверяющих права акционеров по отношению к обществу».

Таблица 3.8.

Преимущества и недостатки моделей корпоративного управления

Модели корпоративного управления	Преимущества модели корпоративного управления	Недостатки модели корпоративного управления
Англо-американская модель	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая степень мобилизации личных накоплений через фондовый рынок, легкость и быстрота их перетока между компаниями и отраслями • Инвесторы ориентированы на поиск сфер, обеспечивающих высокий уровень дохода (через рост курсовой разницы или высокие дивиденды), готовность ради этого принять повышенные риски, что стимулирует компании к инновациям, поиску перспективных направления развития, поддерживает их конкурентоспособность • Легкость «входа» и «выхода» для инвесторов в компании • Высокая информационная прозрачность компаний, вытекающая из указанных особенностей 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая стоимость привлеченного капитала • Ориентация высших менеджеров, вынужденных учитывать ожидания инвесторов, преимущественно на краткосрочные цели. Они стараются избегать шагов, которые могут привести к снижению курсовой стоимости акций • Завышенные требования к доходности инвестиционных проектов • Значительные искажения реальной стоимости активов фондовым рынком, высокая опасность переоценки (чаще) или недооценки (реже) активов • Завышенный уровень вознаграждения высшего менеджмента
Немецкая (рейнская) модель	<ul style="list-style-type: none"> • Более низкая по сравнению с США и Великобританией стоимость привлечения капитала • Ориентация инвесторов на долгосрочное развитие • Высокий уровень устойчивости компаний • Более высокая степень корреляции между 	<ul style="list-style-type: none"> • Более сложный, по сравнению с США и Великобританией, «вход» и «выход» вложений инвесторов в компании • Невысокая степень информационной прозрачности компаний • Недостаточное внимание к правам миноритарных

	фундаментальной стоимостью компании и стоимостью ее акций	акционеров
Японская модель	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая стоимость привлечения капитала • Ориентация инвесторов на долгосрочное развитие • Ориентация компаний на высокую конкурентоспособность • Большой уровень устойчивости компаний • Более высокая степень корреляции между фундаментальной стоимостью компании и курсовой стоимостью ее акций 	<ul style="list-style-type: none"> • Очень сложный «вход» и «выход» вложений инвесторов • Недостаточное внимание доходности инвестиций • Абсолютное доминирование банковской формы финансирования • Слабая информационная прозрачность компаний • Незначительное внимание к правам миноритарных акционеров и низкий уровень защиты их прав

Органами управления акционерного общества определены общее собрание акционеров, наблюдательный совет и исполнительный орган. Одобрена и типовая организационная структура акционерного общества, разработанная на основе глубокого изучения системы организации управления в ведущих зарубежных компаниях (рис.3.18).

Основными направлениями дальнейшего развития системы корпоративного управления в Узбекистане определены:

- глубокий анализ международного опыта и внедрение на этой основе современных методов корпоративного управления, повышение эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов;

- приоритетное создание акционерных обществ с участием иностранного капитала, формирование благоприятных условий для широкого привлечения в акционерные общества иностранных инвестиций;

- коренную реорганизацию структуры управления акционерными обществами, имея в виду ликвидацию отживших, устаревших подразделений и должностей, внедрение новых, соответствующих современным международным стандартам и требованиям рыночной экономики;

- повышение роли акционеров, в том числе миноритарных, в стратегическом управлении акционерным обществом, в обеспечении контроля за эффективной деятельностью управленческого персонала;

- подготовку и повышение профессионального уровня управленческого персонала на основе сотрудничества с ведущими зарубежными образовательными учреждениями, а также привлечение высококвалифицированных

иностранных менеджеров на руководящие должности в акционерных обществах⁷.

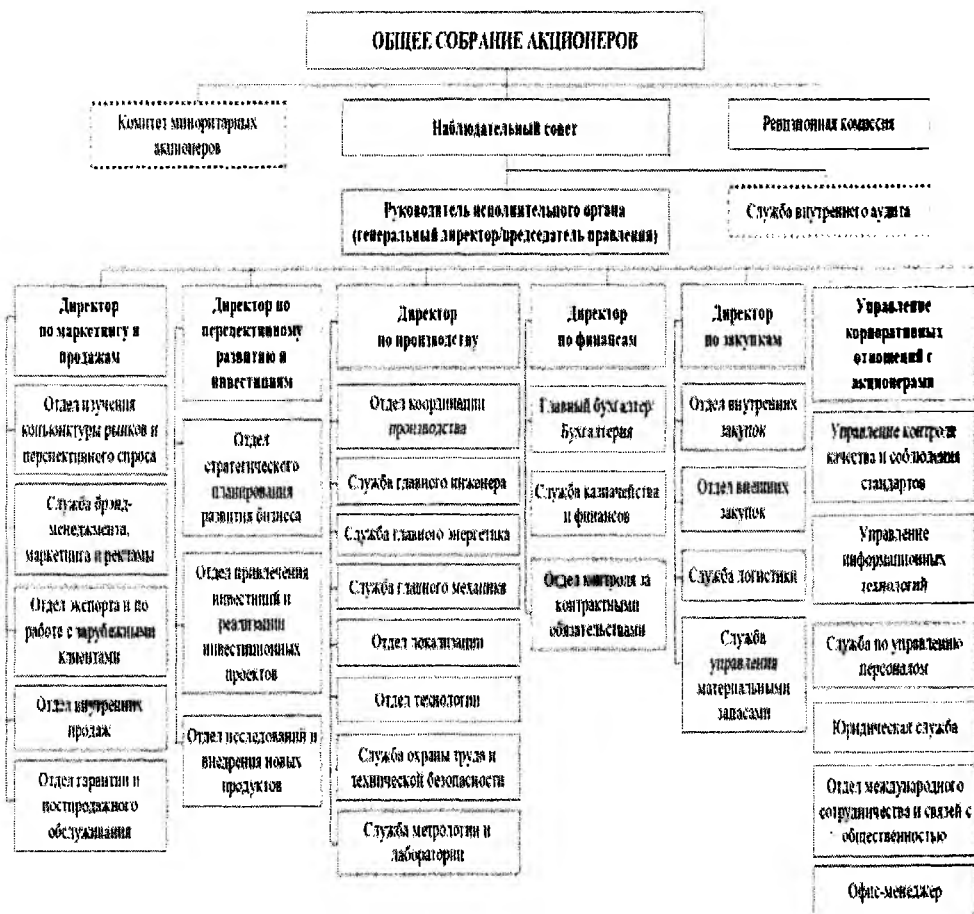


Рис.3.18. Типовая организационная структура акционерного общества в Республике Узбекистан⁸.

В Узбекистане по результатам проведенного критического изучения из 1100 действующих акционерных обществ 364 акционерных общества определены как несостоявшиеся и подлежащие ликвидации или преобразованию в другие организационно-правовые формы.

Проводится аттестация руководящего состава акционерных обществ с долей государства на предмет знания ими современных методов и принципов корпоративного управления, менеджмента и маркетинга, владения информационно-коммуникационными технологиями и их применения в

⁷ Указ Президента Республики Узбекистан № УП-4720 от 24 апреля 2015 года «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2015 г., № 17, ст. 204.

⁸ Приложение №1 к Указу Президента Республики Узбекистан от 24 апреля 2015 года № УП-4720 //Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2015 г., № 17, ст. 204.

системе управления производством. Внесены необходимые изменения в «Классификатор основных должностей служащих и профессий рабочих», согласно новой типовой структуры акционерного общества.

С 1 июля 2015 года, решение о назначении руководителя исполнительного органа акционерного общества принимается, как правило, на основе конкурсного отбора, в котором принимают участие и иностранные менеджеры.

В течение 2015-2018 годов все акционерные общества страны перейдут к публикации ежегодной финансовой отчетности и проведению ее внешнего аудита в соответствии с Международными стандартами аудита и Международными стандартами финансовой отчетности.

Разработан и Кодекс корпоративного управления, предусматривающий в едином документе, с учетом международной практики:

- рекомендации по внедрению передовых методов корпоративного управления, включая определение стратегии развития и задач на долгосрочную перспективу, системы внутреннего контроля и механизмы эффективного взаимодействия исполнительного органа с акционерами и инвесторами;

- внедрение типовой организационной структуры, с учетом масштабов, отраслевой специфики и направлений деятельности акционерных обществ;

- повышение прозрачности деятельности акционерных обществ, публикацию ими информации на основе международных стандартов аудита и финансовой отчетности.

В настоящее время между Высшей школой бизнеса при Кабинете Министров Республики Узбекистан и Европейской школой менеджмента и технологий подписано соглашение о сотрудничестве в сфере образовательной поддержки процесса корпоративного управления. Данное соглашение также предусматривает привлечение профессоров из Германии в качестве лекторов на курсах по корпоративному управлению, проводимых Высшей школой бизнеса в г.Ташкенте, а также организацию стажировок в ведущих немецких компаниях для слушателей Высшей школы бизнеса.

ГЛАВА IV. СУБЪЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

4.1. Понятие и признаки трудового коллектива

Основой любого предприятия являются работники, и без них функционирование хозяйствующего субъекта невозможно. Этот трудовой коллектив - формальная общность людей, объединенных совместной деятельностью для достижения определенных целей (производство продукции, оказания услуг, строительства и т.п.).

В современных условиях без решения задачи повышения эффективности всех ключевых элементов механизма управления трудно рассчитывать на успех в деятельности любого промышленного предприятия. Именно это обстоятельство делает проблему совершенствования форм и методов формирования механизма управления трудовым коллективом весьма актуальной.

Коллектив (от лат. *collectivus* - собирательный) - группа, совокупность людей, работающих на одном предприятии, объединенных совместной деятельностью. Но не каждая группа людей может называться коллективом. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять определенным признакам. Основными из них являются (рис.4.1):

1. Наличие общей цели у всех ее членов. Как бы эта цель ни формировалась (в результате взаимного влияния, индивидуальных целей или постановки извне), она всегда будет одной для всех, а не просто одинаковой, схожей. Иначе группа являлась бы объединением. Пока отсутствует осознанная, разделяемая всеми цель, члены группы не в состоянии осуществлять рациональную деятельность, понимание значимости которой для человека является одной из основ коллектива.

2. Психологическое признание членами коллектива друг друга. В основе этого лежат общие интересы, идеалы, принципы, сходство или дополняемость характеров и т. п. Психологическое признание делает возможным практическое взаимодействие людей, направленное на достижение цели. В результате взаимодействия возможности группы оказываются большими, чем сумма возможностей ее участников в отдельности. На это существует несколько причин:

- взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого человека;
- вследствие неминуемо возникающей специализации труда удастся существенно повысить ее производительность;



Рис.4.1. Основные признаки коллектива.

- в процессе совместной деятельности у участников помимо их воли возникает дух соревнования, мобилизующий скрытые резервы и существенно повышающий интенсивность труда;

- создаются условия успешного решения проблем там, где по тем или иным причинам невозможно распределить обязанности между отдельными участниками.

3. Наличие определенной культуры, представленной общими ценностями, нормами, правилами поведения, традициями, требованиями к физическому и моральному облику участников, символикой и т.п. склонность к поддержанию. Традиции существуют в каждом коллективе. В результате у него формируется комплекс представлений о своей значимости, превосходстве над другими, придающий ему дополнительную силу, устойчивость, сплоченность.

4. Наличие системы социального контроля, позволяющей группе воздействовать на участников через надзор, санкции, поощрения

5. Наличие достаточно четко выраженной структуры⁵⁸ (рис.4.2).

⁵⁸Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2013, 436 с.



Рис.4.2. Четко выраженная структура коллектива.

Коллективы с точки зрения практики управления разделяются (рис.4.3):

- на гомогенные (однородные) и гетерогенные (разнородные). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и проч. Гетерогенные коллективы более эффективны при решении сложных проблем, а они также при интенсивной творческой работе. В то же время гомогенные лучше решают простые задачи. Чем больше сходство между членами коллектива, тем значительнее влияние, которое они оказывают друг на друга, быстрее вырабатывается чувство общности. Однако здесь острее внутренняя конкуренция и поэтому гомогенные коллективы более конфликтны. Но в целом эффективный коллектив должен состоять все же из непохожих личностей.



Рис.4.3. Классификация коллективов с точки зрения практики управления.

- по характеру внутренних связей различаются формальные и неформальные коллективы. Формальные связи предписываются заранее, в неформальных коллективах отношения складываются спонтанно, сами собой;

- исходя из сроков существования коллективы подразделяются на временные коллективы, которые предназначены для решения разовой задачи, и на постоянные коллективы.

Трудовой коллектив имеет сложную социально-правовую структуру. Можно выделить следующие составные части структуры трудовых коллективов:

1. Производственно-административная часть. Она подразумевает деление членов коллектива на «относительно самостоятельные, организационно оформленные производственные подразделения, выполняющие определенную часть общего труда. Эти подразделения являются организационно-техническими подразделениями, такая система официальных отношений определяется нормативными актами, должностными инструкциями, управленческими стандартами и т. п.

2. Социально-профессиональная часть трудового коллектива, которая основывается на разделении труда по профессиям и специальностям, включая деление членов коллектива на руководителей процессом труда и

руководимых исполнителей. Социально-профессиональная часть трудового коллектива – это определенная совокупность социально-профессиональных групп, различающихся по характеру выполняемого труда и составу работников (руководители, специалисты, служащие и т. д.

3. Общественно-политическая структурная часть. Она представляет собой деление членов коллектива на группы в зависимости от членства в общественных организациях, участия в работе органов общественной самодеятельности, в общественной жизни коллектива.

Признаками же трудового коллектива являются (рис.4.4):

- добровольное устойчивое объединение работников для совместного труда, имеющих общие интересы и цели в данной конкретной организации труда;
- объединение работников на основе их трудовых договоров одним и тем же работодателем или на основе членства в одном и том же производственном кооперативе;
- объединение работников, организационно оформленное с установленной дисциплиной труда и единоначалием в процессе труда, с взаимной ответственностью работников и работодателя за трудовые правонарушения;

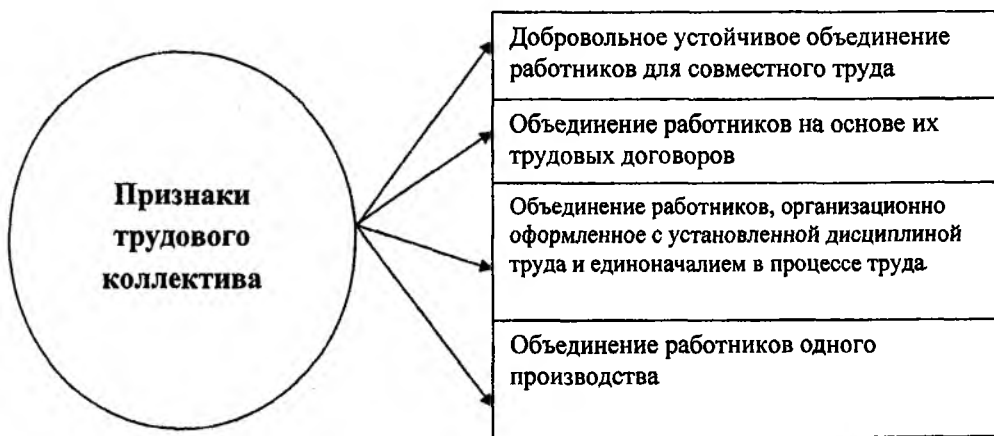


Рис.4.4. Признаки трудового коллектива.

- объединение работников одного производства, обладающего организационным единством, органами управления, самостоятельностью в хозяйственных и иных делах.

Трудовые коллективы можно классифицировать по трем основаниям (рис.4.5):

- 1) по виду общественного труда и сфере его применения;
- 2) по форме собственности на производственное имущество;
- 3) по степени объединения работников, их контактности в труде.

По виду общественного труда и сфере его применения различаются следующие трудовые коллективы:

- производственные трудовые коллективы;
- трудовые коллективы, обслуживающие население (торговля, связь, транспорт т.д.);
- трудовые коллективы проектных, проектно — конструкторских, технологических, научно-исследовательских учреждений и т.п.



Рис.4.5. Классификация трудовых коллективов.

По форме собственности производства, на которой основан труд, различаются следующие трудовые коллективы:

• трудовые коллективы государственных и муниципальных организаций;

• трудовые коллективы производственных кооперативов, акционерных обществ закрытого или открытого типа, других форм собственности.

По степени объединения работников, их контактности в труде различаются:

• основной трудовой коллектив предприятия;

• низовой трудовой коллектив, т.е. коллектив подразделения (цеха, отдела, филиала);

• первичный трудовой коллектив — первичное звено в трудовом коллективе — коллективы производственных бригад, звеньев, участков.

Первичный трудовой коллектив представляет собой микросреду, в которой формируются трудовые и социальные качества работников, групповые ценности и нормы поведения. Особенность первичных трудовых коллективов в том, что здесь закладываются устойчивые повседневные личные контакты между их членами. Такое непосредственное личное общение служит основой для возникновения эмоциональных, межличностных отношений. Часто эти первичные (контактные) коллективы называют малыми группами, определяющим признаком которых является не малочисленность, а непосредственность коммуникационных связей между их членами.

В трудовой коллектив входят все работники данного производства, руководитель и лица администрации, органы трудового коллектива (совет трудового коллектива, общее собрание, комиссия по трудовым спорам и др.), а также различные движения, организуемые трудовым коллективом, включая органы, возглавляющие эти движения, профсоюзные или иные представительные органы трудового коллектива. Необходимо отметить, что членами трудового коллектива являются только работники данного производства.

Администрация является органом работодателя — собственника данного производства. Но она входит в трудовой коллектив и по его поручению может представлять трудовой коллектив и во внешних его отношениях. Должностное же лицо администрации является членом данного трудового коллектива, так как работает тоже по трудовому договору (контракту).

Трудовые коллективы в зависимости от размера могут быть:

• малые трудовые коллективы — от трех до пяти-семи участников;

• средние трудовые коллективы — от одного до двух-трех десятков человек;

• большие трудовые коллективы — от нескольких десятков и до многих сотен работников. Средние и большие трудовые коллективы могут включать также ряд малых коллективов и разделяться еще на группы и подгруппы.

В большом трудовом коллективе каждый выполняет широкий круг обязанностей, понятнее связь индивидуальных и общих задач, легче

удовлетворить свою потребность в аудитории, получить необходимый совет, но больше отдаленность исполнителя от руководства и коллег и ниже заинтересованность. Большие группы работников экономичнее, особенно при выполнении простых повторяющихся операций, легче могут найти выход из тупика, и в них легче решаются вопросы о преемственности.

Малые трудовые коллективы, члены которых поддерживают между собой не просто непосредственные, но еще и эмоционально окрашенные дружеские контакты, получили название первичных. Обычно они включают в себя от двух до пяти человек, объединенных общностью целей и норм поведения, личными интересами, неформальным контролем. В первичной группе людей нельзя заменять без ее разрушения.

Так, крупными в Италии считаются предприятия с более чем 500 работников. В США все малые предприятия подразделяются на фирмы с количеством работников до 20 человек, от 20 до 100 и от 100 до 499 человек. В Швеции к малым предприятиям относятся фирмы с численностью занятых до 200 человек.

В Республике Узбекистан законодательством установлена среднегодовая численность малых предприятий и микрофирм (табл.4.1).

Таблица 4.1.

Установленная законом среднегодовая численность работников субъектов предпринимательской деятельности¹⁰

Субъекты предпринимательской деятельности	Отрасли	Среднегодовая численность работников, чел.
Микрофирмы	Производственные отрасли	Не более 20
	В сфере услуг и других непроизводственной отраслях	Не более 10
	В оптовой, розничной торговле и общественном питании	Не более 5

¹⁰Закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности» // Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 2000 г., № 5-6, ст. 140; 2001 г., № 5, ст. 89; 2003 г., № 5, ст. 67; 2004 г., № 1-2, ст. 18; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2004 г., № 25, ст. 287, № 51, ст. 514; 2006 г., № 12-13, ст. 100, № 37-38, ст. 371, № 41, ст. 405; 2007 г., № 52, ст. 533; 2008 г., № 52, ст. 513; 2009 г., № 52, ст. 555; 2010 г., № 37, ст. 314, № 50, ст. 469; 2011 г., № 16, ст. 162, № 37, ст. 374; Указ Президента Республики Узбекистан № УП-4609 от 7 апреля 2014 года «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию инвестиционного климата и деловой среды в Республике Узбекистан» // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2014 г., № 15, ст. 163, № 50, ст. 589.

Малые предприятия	В промышленности металлообработки и приборостроения, деревообрабатывающей, мебельной промышленности	Не более 100
	В промышленности строительных материалов, легкой и пищевой промышленности	Не более 200
	В машиностроении, металлургии, топливно-энергетической и химической промышленности, в производстве и переработке сельскохозяйственной продукции, в строительстве и прочей промышленно-производственной сфере	Не более 50
	В науке, научном обслуживании, в транспорте, в сфере услуг (кроме страховых компаний), в торговле и общественном питании и в другой непроизводственной сфере	Не более 25

Совместный, коллективный труд является не просто суммой индивидуальных усилий ряда людей. Он становится более производительным, успешным и результативным, позволит каждому члену коллектива применить все свои знания и умения, приобрести лучший опыт работы. Крупное общественное разделение труда и специализация создали условия для производственной кооперации. С развитием производительных сил одновременно шел процесс совершенствования коллективного труда. Основой любого производства материальных благ и услуг стал трудовой коллектив.

Коллективным трудом можно добиться больших результатов, чем разрозненной работой такого же количества людей. Это происходит благодаря огромному потенциалу трудового коллектива.

Коллективный труд позволяет:

- передавать свои знания и умения другим членам коллектива, получая взамен признание и благодарность за это, а при необходимости и получать новые знания и умения;
- ставить цели гораздо более высокого порядка и решать очень сложные и объемные задачи, чем работая в одиночку;
- иметь сочувствие, сопереживание своих коллег и получать их поддержку не только в трудовом процессе, но и в бытовых и других жизненно важных вопросах;
- проявлять способности, творчество и инициативу каждого работника, выдвигать новые идеи, рационалистические предложения;
- повышать чувство ответственности не только за собственную работу, но и за своих товарищей, совместно решать и добиваться выполнения принятых решений, выступать по принципу «один за всех, все за одного»;
- подвергать порицанию и осуждению дела и поступки товарищей, не отвечающие принятым в коллективе нормам морали и нравственности, и даже наказывать провинившихся работников, вплоть до увольнения.

Однако такой потенциал может проявиться только тогда, когда трудовой коллектив полностью сформировался и приобрел все присущие ему свойства и качества, а также, когда менеджер эффективно управляет действиями, как каждого члена, так и коллектива в целом.

Реализация тех или иных функций предполагает определенную степень внутри коллективного разделения труда, которое на деле может быть самым разнообразным. В одних трудовых коллективах оно существует только как количественное, создающее возможность полной взаимозаменяемости работников. В других - имеет место специфика отдельных видов труда, что делает взаимозаменяемость ограниченной. В третьих - имеется глубокое качественное разделение труда, делающее какую бы то ни было взаимозаменяемость работников в принципе невозможной, так что нормальное функционирование трудового коллектива в случаях болезни или ухода одного из его членов может быть затруднено, и это нужно учитывать руководителю.

Взросший профессиональный уровень работников заметно облегчает организацию и координацию работы коллектива. Менеджер, основываясь на компетентности сотрудников, может делегировать им часть управленческих функций, или создавать из соответствующих специалистов целевые группы для решения сложных профессиональных проблем, или расширить круг вопросов, решение которых возможно на основе самоуправления. Это, конечно, не сокращает рабочего времени менеджера, но освобождает его от рутинной, второстепенной по важности работы, позволяет уделять больше

внимания самому трудовому коллективу и каждому работнику в отдельности.

Трудовой коллектив сможет раскрыть свой потенциал полностью в том случае, если менеджер будет планировать его работу, начиная с ротации кадров и до мельчайших вопросов организационного и мотивирующего характера. В зависимости от вида коллектива и его состава менеджер должен создать надежную систему контроля за персоналом и выявлять отношение к делу всех его членов.

4.2. Учет личностного фактора при управлении персоналом

Человек – благодаря наличию у него потребностей, формирующих спрос, предложение и другие экономические параметры – это субъект рыночных отношений (рис.4.6).

При этом, человек, будучи единым, участвует в производственной деятельности как ее многогранный субъект:

- экономический субъект – производитель и потребитель благ;



Рис.4.6.Роль человека в экономической жизни¹¹.

- социальный субъект – член определенной группы;
- стратификационный субъект – носитель определенного социального, в том числе профессионального статуса;

¹¹ Зегев Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. Учебник. – М.: Академический Проект, 2005, 75 с.

- классовый субъект – работник по найму или собственник;
- правовой субъект – обладатель определенных прав и обязанностей;
- эмоционально-волевой субъект – обладающий определенным характером и психологией и т.д.

Человек — наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественного фактора производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, иметь субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое не всегда определена.

Подход к человеку как ресурсу означает:

- его персонализацию и индивидуальный подход ко всем работникам, осуществляемый в пределах совмещения интереса предприятия и работника (в случае расхождения интересов приводятся в действие стимулирующие и мотивирующие рычаги и воздействия на человека, чтобы он связал свою деятельность с интересами предприятия);

- осознание проблемы дефицита квалифицированного и высококвалифицированного персонала, что приводит к конкурентной борьбе за знания, навыки, способности на рынке труда;

- переход к управлению человеческими ресурсами означает отход от представления о работнике как «даровом капитале», освоение которого не требует ни финансовых, ни трудовых, ни организационных, ни временных и других затрат со стороны работодателя.

Принципиальное отличие человека от других ресурсов в том, что человек, обладая сознанием и соединяя в себе духовное, эмоциональное, интеллектуальное и телесное начала, приобретает свойство субъектности.

Субъектность — активное бытие человека, преобразующее окружающий мир и его самого в соответствии с собственными намерениями. Менеджерам приходится учитывать специфические качества субъектности сотрудников:

- самостоятельность в выборе жизненных целей и способов их достижения;

- способность к опережающему отражению действительности и к абстрагированию и, следовательно, к прогнозированию и моделированию ситуаций;

- изначально избирательное отношение к действительности, которое опосредствует все внешние воздействия (иногда парадоксально);

- социальность, означающую зависимость, «неотделимость» человека от других людей;

- эмоционально-ценностное отношение как явление, определяющее активность человека не в меньшей, а часто и в большей степени, чем интеллект;

- обучаемость, как способность целенаправленно развиваться.

Личность — понятие, выработанное для отображения социальной природы человека, рассмотрения его как субъекта социокультурной жизни, определения его как носителя индивидуального начала, самораскрывающегося в контексте социальных отношений, общения и предметной деятельности⁶¹. Личностные качества (физиологические, психологические, социокультурные), присущие только конкретному человеку, определяют его склонности, мотивы и особенности поведения в разных ситуациях (рис.4.7).

Физиологические характеристики личности: здоровье, работоспособность, выносливость, определяют способность человека к работе в заданных условиях и режиме, и должны учитываться при расстановке кадров, отборе на ту или иную должность и т.д.



Рис.4.7. Индивидуальные характеристики личности

Психологические характеристики формируют основу способности человека к продуктивной жизнедеятельности: мыслительные и аналитические способности, коммуникабельность. Их важно учитывать при реализации таких направлений работы с персоналом как отбор в кадровый резерв, выборе стиля управления, в расстановке кадров, поскольку они позволяют спрогнозировать возможность совместной работы в группе, способность новичка адаптироваться в данном коллективе. Успешность на

Бандуровский К. В., Асмолов А. Г., Леонтьев Д. А. Личность / Новая философская энциклопедия. 2-е изд., доп. и допол. — М.: Мысль, 2010, 264 с.

поприще любой профессиональной деятельности находится в зависимости от наличия определенных психологических свойств индивида. Например, склонность к анализу, сдержанность, точность и педантичность могут помочь в освоении бухгалтерской работы, но вряд ли будут способствовать достижению успеха в карьере менеджера по рекламе, от которого требуются свежие идеи, нестандартный подход к работе, развитое воображение, творчество, оригинальность.

Социокультурные характеристики личности, включающие в себя образование, квалификацию, профессиональные навыки и знания, мировоззрение, дисциплинированность, инициативность, талант, увлечения, мотивацию, в совокупности дают представление о работнике как специалисте в своей области, а также позволяют определиться с целесообразностью применения того или иного стиля управления, необходимостью жесткого контроля текущей деятельности и т.п. Их знание помогает руководителю составить более полное представление о своих подчиненных и использовать их умения в выполнении неспецифических для них функций.

Когда говорят о способностях личности, то имеют в виду его возможности в той или иной деятельности. Эти возможности приводят как к значительным успехам в овладении деятельностью, так и к высоким показателям труда.

Способности - это такие психологические особенности человека, от которых зависит успешность приобретения знаний, умений, навыков, но которые сами к наличию этих знаний, навыков и умений не сводятся. По отношению к навыкам, умениям и знаниям способности человека выступают как некоторая возможность¹³.

Наиболее общей классификацией способностей является деление их на две группы: общие и специальные.

Под общими способностями понимается такая система индивидуально-волевых свойств личности, которая обеспечивает относительную легкость и продуктивность в овладении знаниями и осуществлении различных видов деятельности. Общие способности есть следствие, как богатого природного дарования, так и всестороннего развития личности.

Под специальными способностями понимают такую систему свойств личности, которая помогает достигнуть высоких результатов в какой-либо специальной области деятельности, например литературной, изобразительной, музыкальной, сценической и т. п.

Способностями человека являются его склонность к творчеству и эрудиционная способность. Склонность к творчеству – стремление найти наиболее эффективный способ решения какой-то задачи.

Эрудиционная способность – накопление знаний по множеству различных вопросов, что позволяет эрудиту отыскать совершенно неожиданное для многих решения задачи.

¹³Божович Л.И. Проблемы формирования личности. / Под ред. Д.И. Фельдштейна - М.: МОДЭК, 2007, 256 с.

Рутинность проявляется в способности соблюдать заведенный порядок выполнения однообразных операций, т.е. выполнять нетворческую техническую работу добросовестно и активно.

Активность характеризует способность человека сосредоточить свою энергию на выполнение конкретной работы (рис.4.8).



Рис.4.8. Способность человека.

Активность работника в трудовой деятельности имеет исключительное значение. Простое сознание потребности не ведет к активным действиям по поиску способов ее удовлетворения. Необходимо, чтобы потребность была достаточно важной и человек был уверен, что сможет ее удовлетворить. Только тогда первоначально осознанная потребность превращается в мотив – внутреннюю устойчивую психологическую причину поведения или поступка человека. Сочетание рутинности и активности формирует у человека высокую работоспособность.

Структура способностей зависит от развития личности. Выделяют два уровня развития способностей: репродуктивный и творческий. Человек, находящийся на первом уровне развития способностей, обнаруживает высокое умение усваивать знания, овладевать деятельностью и осуществлять её по предложенному образцу. На втором уровне развития способностей человек создает новое, оригинальное.

Сочетание выдающихся способностей, обуславливающих особенно успешное, самостоятельное и оригинальное выполнение какой-либо деятельности, называется талантом. К числу талантливых людей могут быть отнесены те, кто способен к творческой деятельности. В области общественных отношений такие люди весьма успешно претворяют в жизнь прогрессивные идеи своего времени. В области литературы и искусства они

создают совершенные произведения. А на уровне современной передовой мысли, в области науки и техники талантливые личности успешно разрешают сложные теоретические и практические задачи.

Высшая ступень талантливости называется гениальностью. Гениями считают тех, кто создает что-то принципиально новое в общественной жизни, в науке, литературе, искусстве и т. п. Продукты творчества гениального человека являются важным этапом в развитии той или иной отрасли деятельности. Гениальные люди служат путеводными вехами в развитии человечества, являются историческими личностями.

Профессиональный опыт личности - это часть его жизненного опыта. Жизненный опыт всегда выступает основой профессиональных достижений человека, представленных в форме знаний, умений, навыков, формах психологического опыта личности и напрямую связанных со стажем работы человека.

Стаж работы — это продолжительность выполнения человеком определенного вида деятельности, время пребывания в должности, в предприятии и время работы по специальности, профессии. Общий стаж характеризует временной интервал (он может быть непрерывным или дискретным) приобретения опыта и качество жизненного опыта. Стаж работы по специальности, профессии, к примеру, характеризует временной интервал приобретения профессионального опыта и интенсивность его накопления.

Однако наличие общего стажа работы не является достаточным основанием для приобретения и оценки профессионального опыта. Наиболее полно профессиональный опыт можно оценить только при наличии стажа работы по специальности. Например, человек может иметь профессию или специальность по диплому, а стажа работы по ней у него нет, но в реальной практике он освоил другую специальность, обрел тем самым профессиональный опыт, не соответствующий специальности по диплому. Поэтому оценивать его профессиональный опыт следует не по специальности диплома, а по стажу работы вновь приобретенной специальности.

Следовательно, общий трудовой стаж выступает лишь необходимым условием оценки опыта человека, но не достаточным для оценки его профессионального опыта. Только при совпадении общего стажа работы и стажа работы по специальности, приобретенной в вузе, общий стаж дает основание для оценки профессионального опыта по специальности. Это важно иметь в виду, поскольку в ряде действующих нормативных документов стаж и опыт выступает в качестве необходимых условий при изменении должностного статуса, присвоения квалификационных разрядов государственным служащим и др.

4.3. Компетенция и конкурентоспособность персонала

В условиях современного производства при оценке деловых качеств работника вместо термина «профессионализм» начали использовать новый термин «компетентность», который подразумевает, помимо профессиональной, технологической подготовки, целый ряд других компонентов.

Компетенция (от лат. *competere* — соответствовать, подходить) — это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определённый класс профессиональных задач. Также под компетенцией понимают формально описанные требования к личностным, профессиональным и т. п. качествам сотрудников компании (или к какой-то группе сотрудников).

Приобретая профессиональные знания и определяя функциональные задачи, работник приобретает компетентность (рис.4.9).



Рис.4.9. Компетентность персонала и её источники.

Различают следующие основные группы компетенций:

- учебно-познавательная компетенция — это совокупность умений и навыков познавательной деятельности: владение механизмами планирования, анализа, приемами действий в нестандартных ситуациях, использование статистических и иных методов познания, самооценки успешности собственной деятельности;

- информационная компетенция — это способность самостоятельно искать, анализировать, отбирать, обрабатывать и передавать необходимую информацию;

- коммуникативная компетенция — это владение навыками взаимодействия с окружающими людьми, умение работать в группе, знакомство с различными социальными ролями¹⁴.

Профессиональная компетентность работника – важнейшее качество. Под профессиональной компетентностью понимаются специфические способности, которые необходимы в конкретном трудовом процессе, т.е. специальные знания, навыки и умение применять конкретные методы и приемы для решения соответствующих конкретных задач. Профессиональная компетентность работника во многом зависит от его квалификации.

Квалификация — это степень овладения профессиональными знаниями, необходимыми для выполнения определенных трудовых функций по полученному направлению или специальности. Различают два вида квалификации:

- квалификация работы, которая представлена совокупностью требований к работнику;
- квалификация работника, которая представляет собой совокупность приобретенных работником профессиональных качеств.

Квалификация работника определяется такими факторами, как уровень общих и специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, необходимый для освоения профессии. Для руководителей речь идет также об уровне организационных навыков. Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах: дипломах, свидетельствах и прочих (табл.4.2).

Различия в степени квалификации рабочих отражаются в тарифном разряде: более высокий разряд соответствует более высокой квалификации. Наличие квалификации работника позволяет их распределения по той или иной профессии.

Таблица 4.2.

Группы рабочих по степени квалификации

Категории рабочих	Степень образования и квалификации
Высококвалифицированные рабочие	К ним относятся рабочие, окончившие средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2-4 года
Квалифицированные рабочие	Окончившие средние специальные учебные заведения или прошедшие производственное обучение на предприятиях в течение 6-24 месяцев
Малоквалифицированные рабочие	Прошедшие производственную подготовку в течение 2-5 месяцев
Неквалифицированные рабочие	Прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель

¹⁴Armstrong M. A handbook of Human Resource Management Practice. - London, Kong Page Limied. 1999. - P. 267.

В соответствии с характером деятельности работника и особенностями его трудового процесса выделяются следующие виды профессиональной компетентности (табл.4.3).

Каждая организация имеет определенное количество внутренних и внешних функций, которые необходимы для ее существования, осуществления ее целей и задач и взаимодействия с внешней средой. Функциональная структура организации закрепляет выполнение тех или иных функций за определенной должностью. Эта структура включает в себя систему функционального взаимодействия работников и определяет требования к ним в зависимости от выполняемых задач.

Компетенции обычно регулируются с помощью очерченного круга полномочий и легальной деятельности носителя компетенции. Это следует из уставных документов или других внутрикорпоративных правил, частично из законных и подзаконных актов, декларативных целей того или иного предприятия, квалификационного справочника или должностных инструкций, регламентов, приказов и т.д.

Таблица 4.3.

Виды профессиональной компетентности

Виды компетентности	Включает в себя:
Функциональная (профессиональная, специальная) компетентность	Профессиональные знания, навыки, образование, деловую надежность, способность успешно и безошибочно осуществлять свою должностную деятельность и проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие
Интеллектуальная компетентность	Способность к аналитическому мышлению, логике, анализу и синтезу, построению гипотез, владение способами личностного самовыражения и саморазвития, способность к научным обоснованиям и творческому решению проблем; доскональное знание дела, существа работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей
Ситуативная компетентность	Жизненный и профессиональный опыт, адаптационную способность действовать в соответствии с ситуацией, выбирая из множества способов поведения наиболее эффективный в данных ситуационных условиях
Социальная компетентность	Наличие коммуникативных навыков и способностей к бесконфликтному общению, умение сотрудничать, поддерживать ровные отношения с людьми, оказывать социальную и психологическую помощь, эффективно взаимодействовать в команде, демонстрировать гибкость и искусство влияния, осуществлять неформальное лидерство, правильно воспринимать мнение других

Когда в предприятии сложились ясные представления о функциональных обязанностях, квалификационных требованиях и необходимых компетенциях сотрудников на различных должностях (от первого лица сверху вниз), становится возможным эффективным отбор новых и оценка действующих сотрудников.

Трудовое поведение, которое ожидается от сотрудника, может быть описано с помощью набора компетенций. Если эти компетенции у него развиты, т.е. если он постоянно демонстрирует необходимое производственное поведение, значит, он успешно выполняет стоящие перед ним задачи. Если эти компетенции неразвиты, то он не будет в состоянии достичь тех целей, которые ставит ему предприятие.

Для выполнения ключевых работ в предприятии можно сформировать «структуру компетенций», определяющие наиболее важные, базовые компетенции, необходимые хозяйствующему субъекту организации (табл.4.4).

Таблица 4.4.

Структура компетентности

Элементы компетентности	Их характеристика
Общие знания	Знания, полученные в результате базового образования и самообразования.
Профессиональные знания	Знания, полученные в профессиональной деятельности, имеющие непосредственное к ней отношение.
Профессиональные навыки	Навыки, необходимые для осуществления функциональных обязанностей, соответствующих занимаемой должности.
Коммуникативные навыки	Навыки презентации и самопрезентации, навыки ведения переговоров и делового общения, навыки работы в команде, навыки управления конфликтом
Управленческие навыки, в том числе инновационность и устойчивость к изменениям	Самозффективность управления временем, навыки управления информацией, лидерство, навыки планирования, навыки принятия решений, навыки организации, навыки управления процессом, навыки творчества, навыки адаптации к изменениям, навыки управления стрессом.

Приобретенные компетенции не принесут желаемого эффекта, если носители их не будут заинтересованы в их максимальном использовании. Так, работники в отношении своей индивидуальной компетентности преследуют следующие цели:

- адаптации личной квалификации к требованиям должности (рабочего места);
- гарантии сохранения должности (рабочего места);
- основы для профессионального продвижения;

- повышения собственной мобильности на рынке труда;
- обеспечения получения высокого трудового дохода;
- увеличения собственного престижа.

В менеджменте особенно важны такие категории компетентности, как управленческая – организаторские способности и ответственность, а также стратегическая компетентность – глобальное и системное мышление.

Компетенции могут быть очень разными, по сути, это собирательное имя для многих видов характеристик человека. Модель компетенций дает возможность создать набор критериев, который непосредственно связывает широкий спектр конкретных видов деятельности. Каждая компетенция — это набор родственных поведенческих индикаторов, которые объединяются в один или несколько блоков, в зависимости от смыслового объема компетенции (рис.4.10).

Компетентный подход к персоналу позволит сделать процесс управления персоналом системным. Определив компетенции можно, использовать его во всех остальных процедурах:

- для выявления потребности в обучении, продвижения сотрудников;
 - для управления человеческими ресурсами компании;
 - для установления ставок оплаты труда, отбора и оценки персонала.

Необходимо, чтобы сотрудники осознавали важность и были достаточно мотивированы развивать свои компетенции до необходимого уровня. Во многом это определяется кадровой политикой предприятия и сложившейся корпоративной культурой. Например, вопросы повышения в должности должны решаться не только по положительным результатам деятельности за определенный период, но и по результатам прохождения оценочных мероприятий и последующих обучающих программ. Работник должен осознавать, что для занятия более высокой позиции ему необходимо совершенствоваться и развивать необходимые компетенции.

Различают два подхода к развитию компетенции — традиционный и инновационный (табл.4.5).

Традиционный подход предполагает развитие компетенции персонала в условиях четкого разделения трудового процесса на отдельные операции, функции или задачи. Этот подход отрицает индивидуальную инициативу и экспериментирование на уровне должности, подразумевает стандартизацию задач, процедур, компетенции. Это имеет свои преимущества: выполнение узкого круга задач одним работником предполагает стабильность ограниченной компетенции на протяжении длительного промежутка времени, которые легко можно приобрести путем многократного повторения трудовых операций на рабочем месте. Такой подход к развитию компетенции целесообразен для организаций с небольшой численностью работников, использующих простые структуры управления и не требующих высокой квалификации персонала. Однако возникают трудности для предприятия в случае необходимости осуществлять быстрый переход к новым изделиям, технологиям, обеспечивать освоение нового требуемого

уровня удовлетворения запросов потребителей производимой продукции (или оказываемых услуг).

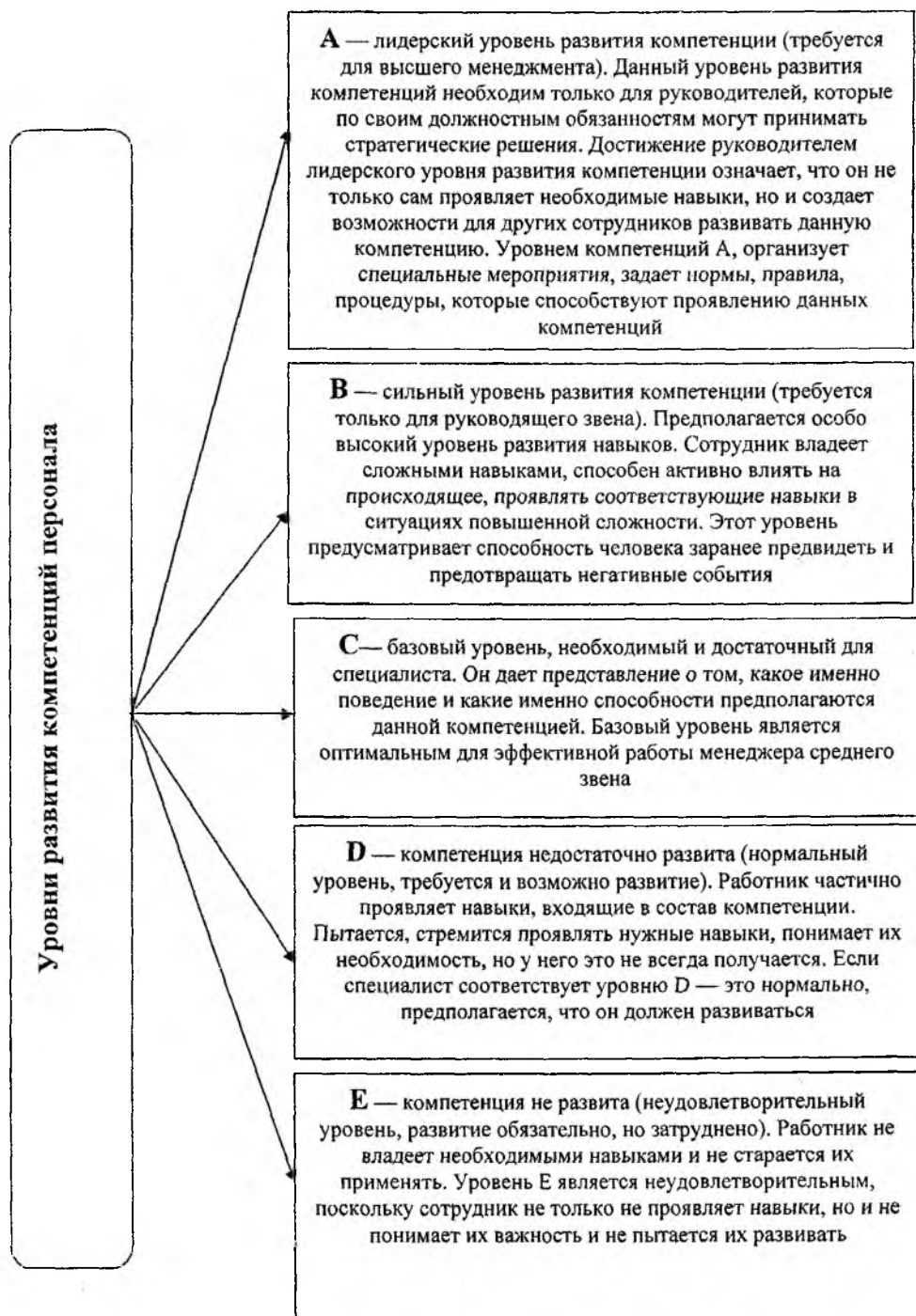


Рис.4.10. Уровни развития компетенций персонала.

Основные условия реализации различных подходов к развитию компетенции персонала

Показатель	Традиционный подход	Инновационный подход
Объект	Индивидуальные рабочие места	Работа преимущественно в группах
Специализация	Специализация компетенции	Разносторонние компетенции
Кооперирование	Жесткое разграничение задач по этапам создания изделия: разработка, производство, сбыт	Переплетение функций, выполняемых одним специалистом
Приоритет	Производство, сбыт	Отношения «клиент — поставщик»
Степень бюрократизма	Четкая иерархия и негибкие структуры управления	Гибкие организационные структуры
Участие работников в принятии решения	Мало инициативы, ответственности у отдельного исполнителя	Активное участие (решения по повышению производительности труда, качеству изделий, срокам выполнения заказов)
Образование	Узкоспециализированное	Широкое и постоянное повышение квалификации

Инновационный подход к развитию компетенции персонала обусловлен влиянием на современное производство непредвиденных обстоятельств, которые требуют определенной свободы действий персонала для принятия решения в возникающей нестандартной ситуации. Реализация подобного подхода к развитию компетенции направлена: на достижение соответствия содержания работы развивающимся способностям работника; на такую организацию работы, которая бы заинтересовывала работника повышать эффективность своего труда; на внесение в работу большего разнообразия, усиление ее творческих аспектов; на постоянное накопление профессиональной компетентности работников. Развитие компетенции персонала в рамках инновационного подхода способствует:

1) минимизации усилий отдельных сотрудников, проистекающей из соперничества в стремлении к улучшению своего формального статуса;

2) исчезновению между сотрудниками традиционного разделения труда (они выполняют широкий спектр управленческих и исполнительских функций и ответственны за продукт, технологию, нишу рынка);

3) повышению гибкости производственно-коммерческой деятельности организации в быстро меняющихся условиях рынка.

Для реализации концепции развития профессиональной компетенции необходимо знать потенциал персонала и основные проблемы предприятия, иметь в наличии средства для расширения возможностей персонала.

В современных условиях конкурентоспособность предприятий во многом определяется качеством их кадрового состава. Чем выше уровень квалификации и компетентности персонала — тем, в конечном итоге, выше шансы предприятия повысить эффективность производства и качества продукции, вовремя произвести необходимые нововведения и обеспечить соответствие производимой продукции требованиям потребителя. Какие бы новые технологии не внедряли на предприятии, как бы положительно не влияли факторы внешней среды на его деятельность, без высококвалифицированного персонала, готового к этим изменениям, предприятие не может добиться желаемых результатов.

Конкурентоспособность персонала имеет своей конечной целью эффективность труда, связанную с воспроизводством спроса и удовлетворением постоянно меняющихся и возрастающих потребностей работодателя в труде различного качества. Конкурентоспособность персонала необходимо рассматривать с разных точек зрения (рис.4.11):

- как источник максимального удовлетворения работником рыночной потребности в товарах и услугах;
- как свойство способности к труду;
- как свойство человеческого капитала;
- как способность субъекта управлять своими конкурентными преимуществами.

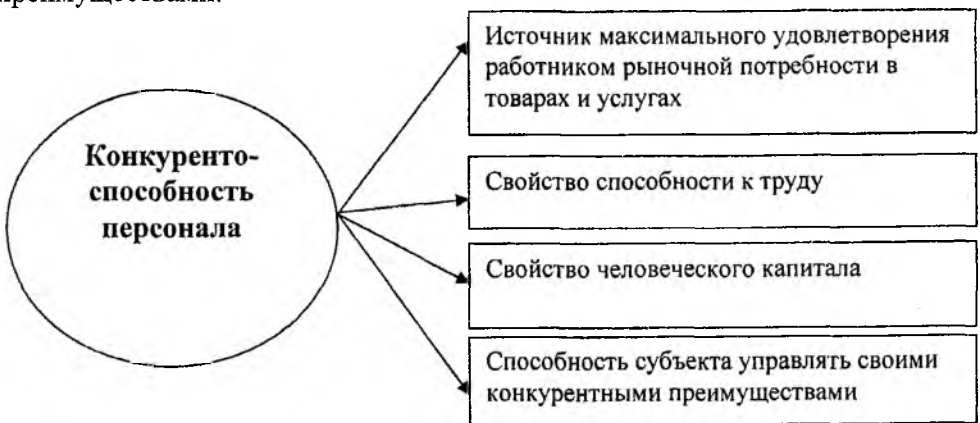


Рис.4.11.Свойства конкурентоспособности персонала.

Конкурентоспособность работника - это соответствие качества рабочей силы потребностям рынка, возможность побеждать в конкуренции на рынке труда, то есть полнее по сравнению с другими кандидатами удовлетворять требования работодателей по уровню знаний, умений, навыков, личных качеств.

В зависимости от того, насколько уникален или незаменим работник, выделяют следующие виды конкурентоспособности:

- эксклюзивная конкурентоспособность работника предполагает развитие такого личностного потенциала, который в наибольшей степени соответствует высшему уровню качества труда и тем самым обеспечивает наибольшую выгоду. Работодатель, ориентированный на эту конкурентоспособность, несет дополнительные расходы и усилия по привлечению и созданию условий для эффективного использования работников;

- диверсификационная конкурентоспособность работника определяет качество труда, которое широко доступно на рынке труда и предлагается по низким ценам. В основе этой конкурентоспособности лежит подготовка к профессиональной деятельности широкого профиля, без узкой специализации, предусматривающей способность исполнителя выполнять простые, повторяющиеся трудовые приемы и действия, которые легко запомнить. Основными характеристиками данной конкурентоспособности являются достаточно высокая адаптивность работника к условиям неопределенности экономической конъюнктуры, нестабильность занятости во времени, низкая цена рабочей силы;

- селективная конкурентоспособность работника занимает промежуточное положение между двумя названными выше видами. Она ориентированна на такого работодателя, который предлагает работу, требующую более низкой квалификации, чем та, которой обладает собственник рабочей силы.

Конкурентоспособность работника в рамках внутреннего рынка труда организации определяется совокупностью тех конкретных свойств индивидуума, которые представляют несомненный интерес для данного работодателя и обеспечивают удовлетворение его потребности в труде, а прочие характеристики во внимание не принимаются. Проанализировать совокупность этих свойств можно с помощью системы показателей (табл.4.6).

Конкурентоспособность характеризует качественную сторону трудового потенциала работника, следовательно, от уровня конкурентоспособности зависит специфика трудового поведения, степень развития личного трудового потенциала.

Характеристики персонала, связанные с уровнями компетентности и конкурентоспособности, влияют на состояние нематериальных активов предприятия, роль которых постоянно возрастает в связи с интеллектуализацией производства. Например, для преуспевающих международных компаний значение нематериальных активов очень велико — примерно

12,0% стоимости составляют материальные активы, остальное приходится на нематериальные. По данным британского Института защиты торговых знаков (брендов), за последние 20 лет в Великобритании и США отношение балансовой стоимости компаний к их рыночной стоимости уменьшилось в 5 раз. Например, в Англии сейчас только 30,0% рыночной стоимости компании отражается в балансе, все остальное приходится на нематериальные активы: ноу-хау, патенты, деловую репутацию, авторские права, бренд и т.п.

Таблица 4.6.
Система показателей конкурентоспособности персонала¹⁵

Показатели уровня конкурентоспособности персонала	Оценка показателей уровня конкурентоспособности персонала	Эффект оценки показателя конкурентоспособности персонала
Занятость	<ul style="list-style-type: none"> • индекс уровня использования персонала; • потеря рабочего времени; • текучесть; • продолжительность рабочего дня, периода; • уровень занятости/безработицы 	<ul style="list-style-type: none"> • время, затраченное, чтобы приступить к работе; • процент успешных обжалований повышения в должности; • транспортные издержки
Размер дохода	<ul style="list-style-type: none"> • коэффициент изменения заработной платы; • доля расходов на заработную плату (ФОТ) в структуре себестоимости <p>потери из-за простоя как процент от общего фонда оплаты труда</p>	<ul style="list-style-type: none"> • процент некорректных платежей; • процент повышения заработной платы за сверхурочную работу
Использование рабочего времени	<ul style="list-style-type: none"> • среднее количество часов долгосрочного отсутствия на рабочем месте по отношению к полной ставке (в часах); • среднее количество часов ежегодного отпуска по отношению к годовому фонду рабочего времени 	<ul style="list-style-type: none"> • среднее время, занимаемое, чтобы заполнить формы отсутствия персонала на рабочем месте
Качество рабочей силы	<ul style="list-style-type: none"> • средняя выгода от образования персонала, за курс; • среднее улучшение достижений на рабочем месте после тренинга, за курс 	<ul style="list-style-type: none"> • процент валовых доходов, потраченных на тренинги; • среднее количество часов, потраченных на тренинги по

¹⁵Сотникова С.И., Маслов Е.В., Глазырин С.Ю. Управление конкурентоспособностью персонала. - Новосибирск: НГУЭУ, 2006, 28-29 с.

		<p>отношению к годовому фонду рабочего времени;</p> <ul style="list-style-type: none"> • процент положительного результата от участия в тренингах, в год; • процент выдающихся по полученным результатам интервью
Возможности равной занятости	<ul style="list-style-type: none"> • пропорция групп по возможностям равной занятости (женщин, людей с ограниченными возможностями); • распределение внутри вышеуказанных групп по уровням заработной платы 	<ul style="list-style-type: none"> • соотношение жалоб по возможностям равной занятости, полученное как процент от всех жалоб; • соотношение жалоб по возможностям равной занятости, направленных в головной офис; • количество случаев повышения доходов персонала по поводу использования возможностей равной занятости
Здоровье, безопасность и благосостояние персонала	<ul style="list-style-type: none"> • коэффициент частоты потерь рабочего времени по болезням и несчастным случаям; • коэффициент премирования; • оцененные издержки по претензиям 	<ul style="list-style-type: none"> • коэффициент успешной реабилитации • соотношение жалоб, связанных со здоровьем, безопасностью и благосостоянием персонала, полученное как процент от всех жалоб
Персонал и производственные отношения	<p>количество часов, потерянных в производственных спорах — количество рекомендаций консультативных комитетов, принятых организацией</p>	<ul style="list-style-type: none"> • соотношение жалоб, связанных с производственными отношениями, полученное как процент от всех жалоб • соотношение положительно рассмотренных жалоб, связанных с производственными отношениями, полученное как процент от всех жалоб

С точки зрения поддержания конкурентоспособности компании, выполнение одной и той же работы с постоянной производительностью и эффективностью уже не может удовлетворить администрацию. Необходимо непрерывное совершенствование и поиск новых форм организации труда и производства. Поэтому современный критерий развития предприятия — ее

способность своевременно адаптироваться к изменяющейся внешней среде, непрерывно воспроизводить «человеческий капитал» высокого качества и интегрировать усилия персонала на дальнейшее повышение производительности труда.

Следует учитывать и тот немаловажный факт, что практически подавляющее большинство нематериальных активов компании продуцируется персоналом, причем роль различных профессионально-квалификационных, социально-демографических групп работников неодинакова в формировании элементов этих активов. Это связано с дифференциацией компетенций (профессиональных, личностных) сотрудников.

В настоящее время конкурентоспособность персонала рассматривается в контексте развития карьеры. По данному подходу конкурентоспособность:

- соответствие качества рабочей силы требованиям рынка труда к профессионализации населения, открывающее специалистам возможность вступать в отношения конкуренции на рынке человеческих ресурсов;
- совокупность основных характеристик, определяющих сравнительную ценность карьеры, позволяющих работнику занимать необходимую ему вакансию, повышать профессиональный статус и ее иерархический ранг;
- развитие базовых элементов профессиональной карьеры, коммуникабельность, предприимчивость, способность к импровизации, умения идти на риск и т.п.

Показатели, определяющих конкурентоспособность специалистов, строящих профессиональную карьеру, обозначены на рис.4.12.

В ходе формирования и развития конкурентоспособности персонала проявляется единство экономических и социальных процессов: работодатель ориентируется на достижение своих целей (повышение конкурентоспособности предприятия, получение прибыли) путем наиболее полного использования конкурентных преимуществ наемных работников. А работники, в свою очередь, заинтересовываются в повышении конкурентоспособности предприятия в той степени, в какой они находят в ней возможность для повышения своей индивидуальной конкурентоспособности. Предприятие объективно заинтересовано в поддержании конкурентоспособности персонала. Поэтому существующие современные концепции поддержания конкурентоспособности персонала подразумевают подчинение всех аспектов деятельности по достижению конкурентных преимуществ на рынке труда. Высокая эффективность деятельности профессионалов в предприятии достигается созданием рационального управления их возможностями.

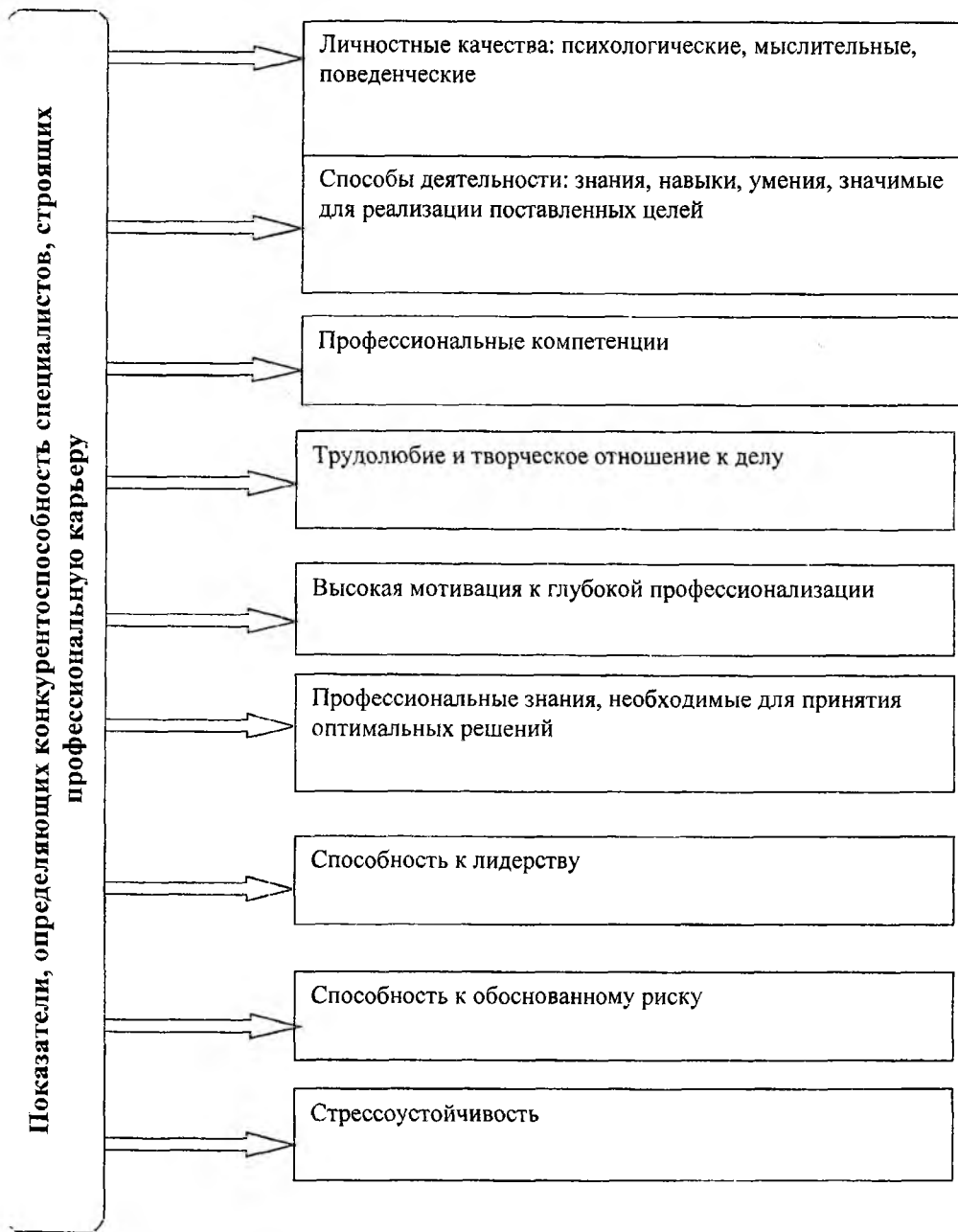


Рис.4.12. Показатели, определяющих конкурентоспособность специалистов, строящих профессиональную карьеру.

ГЛАВА V. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

5.1. Стратегия управления человеческими ресурсами и кадровая политика

Стратегия управления человеческими ресурсами (кадровая стратегия) относится к разряду функциональных, подчиненных генеральной стратегии предприятия, вытекает из нее, развивает и детализирует (рис.5.1).



Рис.5.1. Взаимосвязь стратегии управления человеческими ресурсами с общей стратегией предприятия.

На стратегию управления человеческими ресурсами влияют ряд внешних и внутренних факторов:

- трудовое законодательство;
- состояние экономической конъюнктуры;
- перспективы развития рынка труда;
- структура и цели предприятия;
- его территориальное расположение;
- применяемые технологии;
- сложившиеся отношения и морально-психологический климат в трудовом коллективе.

Стратегия управления персоналом предполагает:

- определение целей управления персоналом. Для этого при принятии решений в сфере управления персоналом необходимо учитывать как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование стратегии и принципов кадровой работы. Это означает, что стратегия кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами. По мере развития предприятия и изменения внешних условий кадровой работы он может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.

Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников.

Составляющими частями стратегии управления персоналом являются:

- политика занятости в предприятии, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

- профорientация и адаптация персонала;

- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

- формы и методы регулирования трудовых отношений;

- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать отдельные ее составляющие в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Механизм реализации стратегии представляет собой систему планов, программ, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей предприятия в персонале. В результате применения этих инструментов изменятся поведение работников, создаются условия для их эффективной работы, улучшается структура трудового коллектива.

В современных условиях различают в основном четыре вида стратегии управления человеческими ресурсами (рис.5.2):



Рис.5.2. Современные виды стратегии управления человеческими ресурсами.

1. Стратегия роста. Она характерна для молодых компаний, стремящихся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции на рынке, либо тем, кто находится на острие научно-технического прогресса (например, компания «Майкрософт», занимающуюся разработкой и производством компьютерных программ). Стратегия подобных фирм в отношении человеческих ресурсов должна быть ориентирована, прежде всего, на привлечение специалистов высочайшей квалификации с творческими и предпринимательскими задатками.

Важнейшими задачами стратегии роста являются:

- создание надлежащей системы оплаты труда и поощрения персонала;
- формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству;
- постоянное повышение квалификации;
- обеспечение возможностей служебного и научного роста.

2. Стратегия умеренного роста. Данная стратегия присуща компаниям, занимающие твердые позиции на рынке и действующие в традиционных

отраслях, например в автомобилестроении. Быстрый рост для таких предприятий уже не нужен. При такой стратегии главное – не только привлечение, но и закрепление кадров, стабилизация персонала. Для таких фирм большое значение приобретают:

- внутреннее перемещение работников;
- их переобучение;
- усиление социальных гарантий;
- организация ухода на пенсию (ибо в их составе уже работают значительное число лиц пожилого возраста).

3. Стратегия сокращения масштабов деятельности. Она предполагает санацию фирмы, избавление от всего устаревшего. Основные направления кадровой стратегии в этом случае будут заключаться:

- в организации массовых увольнений и помощи в трудоустройстве;
- в стимулировании досрочного выхода на пенсию при сохранении наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим условиям деятельности;
- в переквалификации работников.

4. Селекторная или комбинированная стратегия. Она включает в том или ином соотношении элементы вышеперечисленных стратегий. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты компании развиваются быстро, другие – умеренно, третьи – стабилизируются, четвертые – сокращают свою деятельность.

О.Н.Громыным предложены такие стратегии управления человеческими ресурсами, как предпринимательская стратегия, стратегии динамического роста, прибыльности, ликвидности и быстрого изменения курса (табл.5.1).

Для разработки стратегии управления человеческими ресурсами необходима совместная работа многих специалистов, поэтому в крупных компаниях для этого создаются специальные группы. В них входят руководители основных подразделений, специалисты высшей квалификации, представители трудового коллектива, внешние консультанты. Их усилиями разрабатываются ключевые направления стратегии, ее альтернативные модели и сценарии возможного развития событий.

Табл.5.1.

Стратегии управления человеческими ресурсами¹⁶

Стратегии управления человеческими ресурсами	Наем персонала	Вознаграждение персонала	Оценка персонала	Рост персонала
Предпринимательская	Молодых специалистов, новаторов	Участие в управлении	На основе оценке руководства	Индивидуальное развитие и повышение квалификации

¹⁶ См. Громова О.Н. Стратегия управления персоналом организации. – М., 1997.

Роста	Высококвалифицированных специалистов	По результатам работы	На основе формальных критериев	Повышение квалификации
Прибыли	Отбор на основе стандартных процедур	По стандартным критериям с учетом прибыли	Количественная	По плану
Ликвидации	Не приводится, переход на неполную рабочую неделю	Ограниченное	В соответствии с критериями для поддержания производства	На вновь создаваемых фирмах
Резкого изменения курса	Внутренне перераспределение кадров, лизинг персонала	—	На основе окупаемости инвестиций в новых направлениях	Широкие возможности

Обычно компании имеют не одну, а несколько стратегий на все случаи. Главная из них – генеральная стратегия, отражающая осуществление цели предприятия.

Практика разработки стратегии управления человеческими ресурсами предприятия такова (рис.5.3):

- корпоративные цели и политика компании, являются истоком генеральной стратегии;
- как только генеральная стратегия компании будет утверждена, возможна разработка стратегии в области управления человеческими ресурсами;
- каждая стратегия ведет за собой целый ряд долгосрочных и среднесрочных планов, которые проходят через этапы контроля и пересмотра;
- результатом пересмотра становятся данные, передаваемые на первые уровни процесса планирования.

Стратегическими целями в системе стратегического управления персоналом могут служить:

- обеспечение потребности в персонале на ближайшие 5 лет (как в количественном отношении, так в отношении определенных категорий);
- регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях;
- постановка высокого приоритета в развитии лидерства на ключевых направлениях;
- обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирования высокой динамики внутренней ротации кадров;
- развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами.

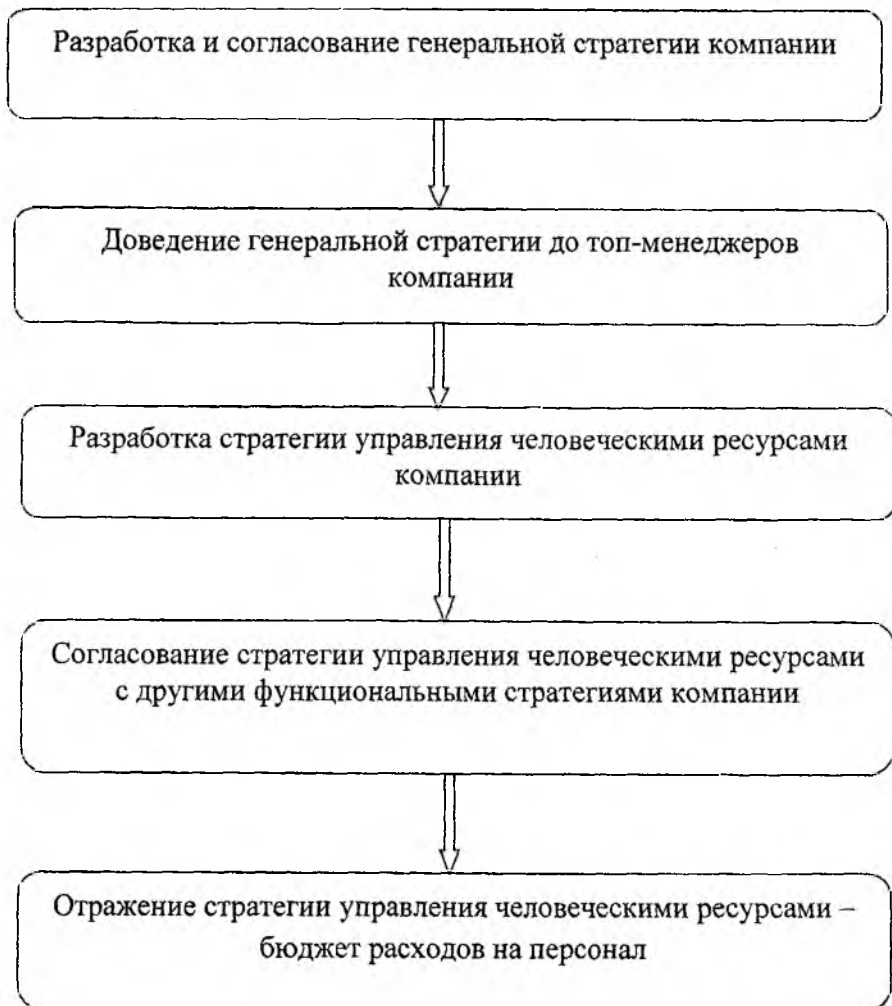


Рис.5.3. Процесс согласования стратегии управления человеческими ресурсами с другими функциональными стратегиями компании.

При выборе стратегии компанией определяющими будут подход руководства к управлению персоналом и особенности конкретной ситуации: тип конкурентной и общей стратегии развития предприятия, рынок сбыта, на котором организация преимущественно реализует свои товары и услуги, ее специализация, вид трудовых отношений, уровень развития технологии и многие другие факторы.

Все чаще важнейшим критерием конкурентоспособности фирмы становится такая политика в отношении персонала, которая способствует привлечению и удержанию квалифицированных работников. Сегодня для работников большое значение имеет не только достойный уровень вознаграждения за труд, но и ощущение принадлежности к динамично

развивающейся, этичной, социально ответственной компании, имеющей хорошую репутацию на рынке.

Грамотная политика в отношении персонала предприятия не только позволяет создавать благоприятные условия труда, но и обеспечивает возможность карьерного роста сотрудников, необходимую степень их уверенности в будущем.

Это находит свое отражение в кадровой политике компании, которую можно определить как совокупность правил, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом, четкое следование которым:

- формирует и упорядочивает требования к нанимаемым сотрудникам;
- определяет, каким образованием, уровнем специальной подготовки должен обладать кандидат для выполнения конкретной работы;
- воспитывает определенное отношение к финансовым вложениям в персонал;
- учит распределять, целенаправленно воздействовать на занятую рабочую силу;
- ведет к стабилизации трудового коллектива;
- определяет отношение к развитию, обучению персонала, внутренней ротации.

Значит, кадровая политика предприятия - генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного трудового коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся условия рынка с учетом стратегии развития предприятия.

Назначение кадровой политики - своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития предприятия, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

Различают государственную кадровую политику и кадровую политику хозяйственных субъектов.

Государственная кадровая политика - общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования трудового потенциала страны. Она включает установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с ним. Назначение кадровой политики государства — своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития государства, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Она разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой.

Потребности производства формируют направления, уровень и масштабы системы подготовки кадров, определяют цель, задачи и

содержание профессиональной подготовки, выдвигают квалифицированные требования, обуславливают выбор адекватных технологий и форм образования. Производство, в конечном счете, оценивает качество и конкурентоспособность кадров.

Осуществление радикальных изменений в экономике Узбекистана, последовательная трансформация хозяйства республики от преимущественно сырьевой направленности на выпуск конкурентоспособной конечной продукции, расширение экспортного потенциала страны стали важнейшими предпосылками коренного преобразования системы подготовки кадров. В 1997 году была принята Национальная программа кадров, которая в частности предусматривает функции и задачи производства в системе подготовки кадров. Это определяются тем, что производство:

- формирует потребность в специалистах различного уровня и квалификации;
- содействует системе непрерывного образования предоставлением имеющихся в его распоряжении материально-технических, финансовых, кадровых и иных ресурсов, необходимых для обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров;
- участвует в финансировании целевой подготовки как отдельных специалистов и групп, так и учебных заведений различных типов и уровней в качестве учредителя, попечителя, донора, спонсора;
- развивает интеграцию с образованием и наукой в различных формах временные творческие коллективы, учебно-научно-производственные комплексы, центры, технопарки, технополисы).

Усиление роли производства в системе подготовки кадров обеспечивается путем:

- подготовки высококвалифицированных кадров на основе соединения обучения с производительным трудом на предприятиях, в том числе в процессе производственной практики;
- использования производственного потенциала предприятий в подготовке кадров и в проведении совместных научно-технологических разработок;
- воспитания обучающихся (трудовое, нравственное и физическое воспитание) в трудовых коллективах;
- осуществления подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров по новым направлениям развития техники и технологий с учетом потребностей производства;
- привлечения научного потенциала высших образовательных учреждений и научных организаций для решения экономических и технологических проблем производства;
- систематического повышения квалификации педагогических кадров в области передовых технологий непосредственно на производстве;
- привлечения высококвалифицированных кадров производства в образовательный процесс и педагогическую деятельность;

- обеспечения обучающихся работников рабочими местами для прохождения производственной практики;

- оснащения интегрированных образовательных учреждений современным оборудованием, аппаратурой и инструментом¹⁷.

Принципиальная особенность реализуемой в стране национальной модели подготовки кадров заключается в том, что после 9 лет учебы в общеобразовательной школе следующие 3 года учащиеся обучаются в специализированных профессиональных колледжах и академических лицеях, где каждый из них, наряду с общеобразовательными дисциплинами, получает профессиональную подготовку по 2-3 востребованным на рынке труда специальностям. После этого 12-летнего обязательного образования каждый по своему желанию может продолжить свое обучение в высших учебных заведениях для получения звания бакалавра и магистра.

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

Цель данной кадровой политики — обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями предприятия, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Чтобы кадровая политика предприятия соответствовала своему назначению, она должна удовлетворять следующим требованиям:

- она должна быть тесно увязана со стратегическими и тактическими целями предприятия;

- разработку кадровой политики необходимо проводить путем обсуждения и консультаций на разных уровнях предприятия, учитывать при этом существующие возможности и менталитет людей, на которых она направлена и которые участвуют в ее реализации:

- кадровая политика должна охватывать основные направления работы с персоналом, содержать в себе конкретные практические шаги по ее реализации;

- кадровая политика должна быть современной, то есть ее формы, методы нужно корректировать в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации, но при этом основные принципы в отношении персонала должны оставаться неизменными;

¹⁷Закон Республики Узбекистан от 29 августа 1997 года №463-1 «О Национальной программе по подготовке кадров» // В редакции Законов Республики Узбекистан от 09.04.2007 г. №ЗРУ-87, 07.10.2013 г. №ЗРУ-355.

- кадровые мероприятия должны быть экономически обоснованными, при их разработке и проведении необходимо исходить из реальных финансовых ресурсов организации. Они должны быть нацелены на увеличение возможностей предприятия, проводиться с учетом изменяющихся требований технологии и рынка.

Принципами, составляющими основу кадровой политики, являются (рис.5.4):



Рис.5.4. Составные элементы кадровой политики предприятия.

- демократизм управления, от которого зависит готовность к сотрудничеству;

- знание отдельных людей и их потребностей, а также учет интересов индивида и социальной группы;

- справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

Составными элементами кадровой политики фирмы являются:

- политика занятости - определение оптимальной численности и качественного состава персонала, создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности;

- политика развития персонала – создание условий для профессионального, квалификационного и карьерного роста работников;

- политика вознаграждения – обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника, а также формирование современных компенсационных пакетов;

- политика социально-трудовых отношений - формирование организационной культуры, установление взаимоотношений между работниками и работодателями, основанных на принципах социального партнерства.

Варианты кадровой политики, существующие в предприятиях, обычно группируют по двум основаниям (рис.5.4).

Первое - способ реализации стратегии управления персоналом, определяемый уровнем осознания руководителями тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, а также степенью непосредственного влияния управленческого аппарата на сложившуюся в предприятии кадровую ситуацию. По этому основанию выделяют пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровую политику.

Второе - на какой (внутренний или внешний) персонал ориентируется руководство при заполнении вакансий, какова степень открытости предприятия к внешней среде при формировании штата. По этому основанию кадровую политику делят на открытую и закрытую.

При пассивной кадровой политике в предприятии отсутствует четкая программа действий в отношении персонала, не ведется работа по прогнозированию кадровой ситуации, не разработана стратегия развития персонала, руководство не стремится анализировать и совершенствовать механизмы мотивации и стимулирования. Роль руководства во взаимоотношениях с персоналом сводится к экстренному реагированию на конфликтные ситуации, стараются погасить их любыми средствами, не пытаясь понять и устранить причины недовольства сотрудников, предотвратить возникновение подобных ситуаций в будущем.



Рис.5.4.Варианты кадровой политики, существующие в предприятиях.

При пассивной кадровой политике отсутствует четкая программа действий в отношении персонала, не ведется работа по прогнозированию кадровой ситуации, не разработана стратегия развития персонала, руководство не стремится анализировать и совершенствовать механизмы мотивации и стимулирования. Роль руководства во взаимоотношениях с персоналом сводится к экстренному реагированию на конфликтные ситуации, их стараются погасить любыми средствами, не пытаясь понять и устранить причины недовольства сотрудников, предотвратить возникновение подобных ситуаций в будущем.

При активной кадровой политике руководство знает прогноз развития и имеет средства воздействия на ситуацию. Разрабатываются антикризисные кадровые программы, проводится постоянный мониторинг ситуации, исполнение программ корректируется в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды. В зависимости от того, какие основания для прогноза (осознаваемые или не поддающиеся структурированию и описанию) есть у руководства предприятия, выделяют два подвида активной кадровой политики:

- рациональную политику, когда руководство имеет как качественный "диагноз", так и обоснованный прогноз развития ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды и располагает средствами для влияния на нее;
- авантюристическую политику, когда несмотря на отсутствие средств прогнозирования кадровой ситуации, планируются кадровые мероприятия, ориентированные на достижение важных для организации целей.

Реактивная кадровая политика представляет собой систему мер по контролю признаков сложившейся кризисной ситуации, а также по локализации кризиса (установление его причин, затем определение мер противодействия). Реактивная политика характерна для предприятий, переживающих трудные времена, когда все средства направляются на локализацию и устранение конфликтов в коллективе, "латание кадровых дыр".

Промежуточное положение между активной и реактивной занимает превентивная кадровая политика. Она характеризуется тем, что у руководства предприятия имеется в наличии прогноз развития ситуации, но нет средств (в том числе финансовых) влияния на нее.

При открытой кадровой политике предприятие ориентировано на максимальное привлечение нового персонала, прозрачно для потенциальных работников, любой специалист соответствующей квалификации может быть принят на работу. На вакантные места любого уровня, как низшего, так и высшего, рассматриваются кандидаты извне, что затрудняет возможность карьерного роста для имеющихся сотрудников. Такой тип кадровой политики характерен для предприятий, активно завоевывающих рынок, нацеленных на быстрый рост и стремительный выход на первые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика ориентирована на максимальную интеграцию сотрудников, "прикрепление" их к предприятию. Она

способствует формированию традиций, норм, корпоративного духа у сотрудников. Для закрытой политики характерен прием новичков в основном на низовые должности, а должности более высокого уровня замещаются из числа сотрудников организации. При этом требуются высокие затраты на переобучение специалистов, активизацию их творческих способностей. Закрытая кадровая политика существует в условиях нехватки рабочей силы, например, в узконаправленных предприятиях, в условиях дефицита необходимых специалистов.

Формирование кадровой политики предприятия целесообразно проводить последовательно (рис.5.5).

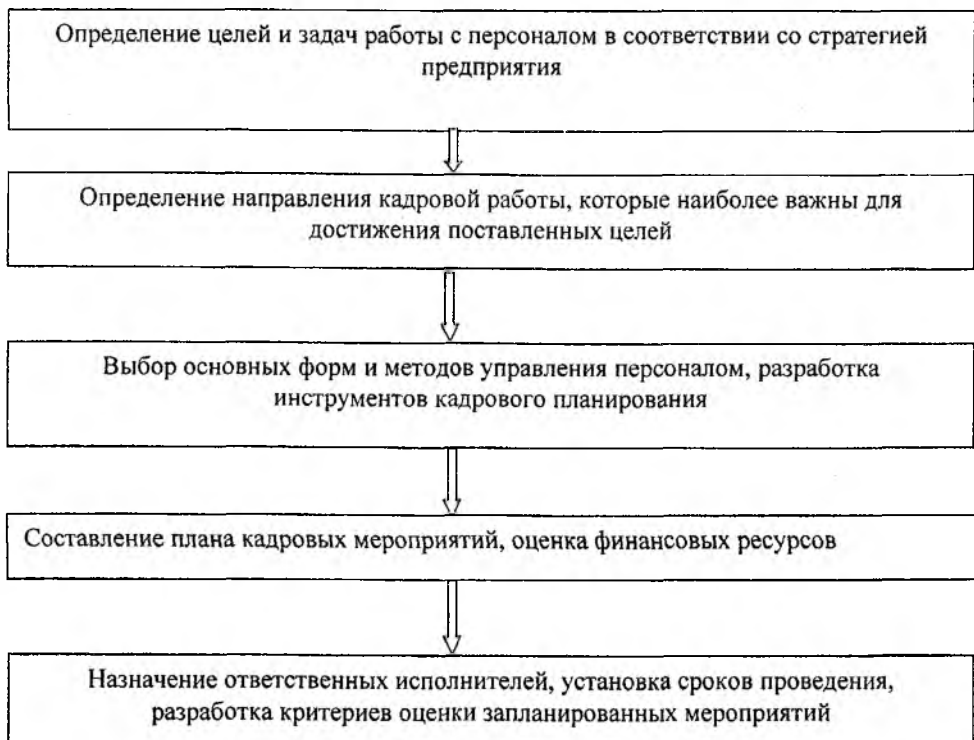


Рис.5.5.Этапы формирования кадровой политики предприятия.

Сначала определяются цели и задачи работы с персоналом в соответствии со стратегией предприятия. Затем выделяются те направления кадровой работы, которые наиболее важны для достижения поставленных целей. Далее необходимо выбрать основные формы и методы управления персоналом, разработать инструменты кадрового планирования. После этого составляется план кадровых мероприятий, проводится оценка финансовых ресурсов для реализации каждого из них. Заключительный этап формирования кадровой политики предусматривает назначение ответственных исполнителей, установку сроков проведения, а также разработку критериев оценки запланированных мероприятий.

5.2. Кадровое планирование, его принципы и методы

Долгое время в управлении персоналом ориентировались в основном на текущие потребности предприятия: работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение лишнего персонала не было связано с большими финансовыми потерями. Изменения условий деятельности предприятий в рыночной экономике выдвинули требование ориентироваться при формировании ресурсов (в том числе и человеческих) не только на текущие потребности, но и на длительные перспективы.

Если раньше считалось, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, то сегодня превалирует другое мнение: такое планирование необходимо и во времена безработицы, поскольку квалифицированных работников все же нелегко найти; кроме того, следует избегать социальных трудностей, часто возникающих при увольнениях.

Кадровое планирование (или планирование персонала) - это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально - квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контроле за ее использованием. Через кадровое планирование осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом. Кадровое планирование формируется руководством предприятия, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций.

Кадровое планирование:

- дополняют и конкретизируют иные виды планов и программ;
- обеспечивают их реализацию кадрами нужной численности и квалификации по приемлемым затратам;
- позволяют эффективно организовать наем и продвижение, профессиональное обучение и развитие работников;
- способствуют сокращению общих издержек и т. п.

По срокам выполнения планирование персонала принято делить:

- на долгосрочное планирование (свыше 5 лет), представляющий собой набор целей;
- среднесрочное планирование (от 1 года до 5 лет), существующий в виде разного рода программ;
- краткосрочное планирование (до 1 года), имеющий форму бюджетов, сетевых графиков и проч.

Разновидностью краткосрочных планов являются оперативное планирование, составляемое на срок от одной смены до одного месяца.

Кадровое планирование имеет свои преимущества (рис.5.6).

Структурированные модели планирования, которые можно взять на вооружение при сравнительно незначительных затратах труда и средств, в целом вполне отвечают требованиям, предъявляемым к малым и средним предприятиям.

С помощью кадрового планирования определяется:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будет необходимо;

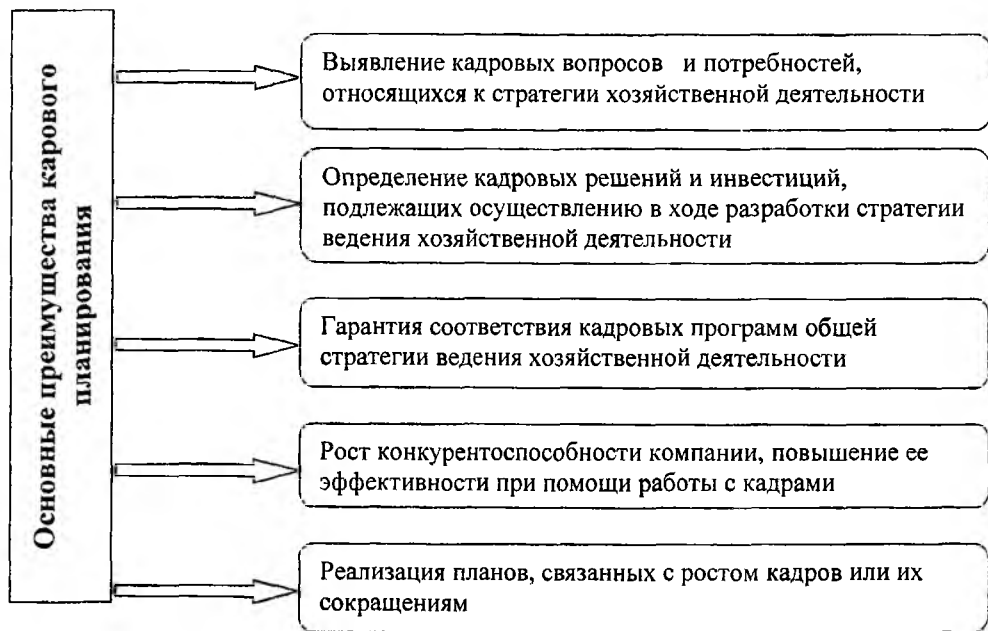


Рис.5.6. Основные преимущества кадрового планирования.

- какие требования предъявляются к тем или иным категориям персонала (для этого используются профессионально-квалификационные модели должностей);

- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать кадры в соответствии с их потенциалом;
- как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию;
- как организовать справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Процесс планирования находит свое логичное завершение в плане.

Планом называется официальный документ, в котором отражаются:

- прогнозы развития организации и отдельных сторон ее деятельности (в данном случае - персонала);
- промежуточные и конечные задачи, стоящие перед ней;
- механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;

- программы действий на случай чрезвычайных обстоятельств.

Планы по персоналу дополняют и конкретизируют иные виды планов и программ, обеспечивают их реализацию кадрами нужной численности и квалификации по приемлемым затратам. Вместе с тем кадровое планирование позволяет эффективно организовать наем и продвижение, профессиональное обучение и развитие работников, способствуют сокращению общих издержек и т. п.

Кадровое планирование базируется на ряде принципов, т. е. правил его осуществления (рис5.7):



Рис.5.7. Основные принципы кадрового планирования.

1. Основной принцип. Участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления. Если речь идет о социальных мероприятиях, этот принцип является безусловным, в остальных случаях его применение желательно.

2. Непрерывность. Она обусловлена необходимостью постоянной работы с кадрами, сопровождения их движения, развития и т. п. Поэтому кадровое планирование рассматривается не как единичный акт, а как регулярно повторяющийся процесс.

3. Преемственность. Преемственность требует, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив и служили основой составления планов

в будущем и одновременно базировались на результатах выполнения предшествующих.

4. Гибкость, что предполагает возможность изменять принятые кадровые решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для этого в планы закладываются так называемые «подушки», которые при необходимости в определенных пределах обеспечивают свободу маневра.

5. Согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции. Это вызвано единством и взаимосвязанностью отдельных частей предприятия. Координация осуществляется по горизонтали, т. е. между подразделениями одного уровня, а интеграция - по вертикали (между вышестоящими и нижестоящими подразделениями). Они необходимы, поскольку зачастую одна и та же работа может выполняться разными подразделениями, в связи с этим в них появляются должности, дублирующие друг друга.

6. Соответствие требованиям трудового законодательства. Например, потребность в работниках нельзя точно определить без учета того, что отдельные их категории имеют право на сокращенное рабочее время, предоставление дополнительных и учебных отпусков и т. п.

7. Учет индивидуальной и коллективной психологии работников. Без этого трудно планировать карьеру, повышение квалификации, внутренние перемещения людей и т. п.

8. Создание необходимых условий для выполнения плана. Скажем, план по повышению квалификации так и останется на бумаге, если его не подкрепить организацией учебного центра, составлением программ, установлением контактов с образовательными учреждениями.

9. Максимальное раскрытие способностей работников.

10. Учет экономических и социальных последствий принимаемых в фирме кадровых решений¹⁸.

Различают бюджетный, балансовый, нормативный методы кадрового планирования (рис.5.8).

Наиболее простым из методов кадрового планирования является бюджетное планирование, которое представляет собой одностороннюю таблицу, отражающую либо поступление, либо распределение каких-то ресурсов. В бюджетном планировании персонала используются, прежде всего, бюджеты рабочего времени, бюджеты источников и распределения людских ресурсов.

Другим распространенным методом кадрового планирования является балансовое планирование. Этот метод основывается на взаимной увязке трудовых ресурсов, которыми будет располагать предприятие в рамках планового периода, и потребности в них. Если трудовых ресурсов по сравнению с потребностью недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников. Если же трудовые ресурсы имеются в избытке, то приходится решать обратную задачу расширять их применение или избавляться от излишков. В отношении персонала последнее может быть

¹⁸D. L. Chicci. Four steps to an organization/Human resource plan// Personal Journal, 1989, - June. - P. 392

целесообразным, например, чтобы не платить лишнюю заработную плату. Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой их распределение:



Рис.5.8. Методы кадрового планирования.

При планировании персонала в основном применяются трудовые балансы, отражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда времени. Так, баланс потребности в кадрах определяет на конкретный период общую потребность в них как в целом, так и в разрезе отдельных категорий и профессий; источники удовлетворения этой потребности; формы и методы необходимой профессиональной подготовки.

На практике баланс разрабатывается следующим образом:

- технические службы намечают перспективные направления совершенствования производства и развития предприятия;
- плановая служба (организации труда) определяет в связи с этим потребность в кадрах, вплоть до каждого рабочего места;

• служба персонала рассчитывает баланс общей потребности в кадрах с учетом сменяемости, дополнительного высвобождения, совершенствования организации и технологии; намечает основные и дополнительные источники удовлетворения этой потребности; совместно с экономической службой оценивает затраты на набор персонала, оплату посреднических услуг, обучение, переподготовку, повышение квалификации; корректирует баланс в случае изменения ситуации.

Нормативный метод кадрового планирования состоит в том, что в основу расчета заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов (рабочего времени, фонда заработной платы и т. п.) на единицу продукции. Например, плановую численность персонала можно получить, сопоставляя намеченный объем производства и трудоемкость единицы продукции.

К нормам труда, используемым при планировании персонала, относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда такие нормы могут быть укрупненными или комплексными.

По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии, проведения организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обновлению.

Норма времени это величина его затрат на выполнение единицы работы одним или группой лиц определенной квалификации в данных организационно-технических условиях. Она устанавливается в человеко-минутах, человеко-часах или человеко-днях и включает:

- нормы подготовительно-заключительного времени;
- нормы основного и вспомогательного времени;
- нормы времени на организационно-техническое обслуживание оборудования и других производственных объектов;
- нормы времени на перерывы, обусловленные технологией и организацией производства, на отдых и личные надобности.

Суммирование норм времени по отдельным операциям дает комплексную норму времени, характеризующую его совокупные затраты на выполнение задания.

При нормировании ручных и машинно-ручных работ в основу норм кладутся нормативы времени. Это регламентируемые затраты времени на выполнение отдельных производственных операций в обычных условиях. При этом предполагается применение передовых приемов и методов труда, современного оборудования и труда исполнителей необходимой квалификации.

Нормы могут устанавливаться на неопределенный срок до пересмотра или временно. Нормативный метод планирования используется как

самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому. Чаще всего нормы в предприятии бывают индивидуализированными (применительно к отдельным подразделениям и рабочим местам), однако встречаются и групповые, предназначенные для однотипных рабочих мест в различных подразделениях.

Нормирование осуществляется отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитико-расчетным способом.

При отчетно-статистическом результаты сопоставляют с затратами времени на их получение и на основе этого определяют его усредненные нормы, что является недостатком такого метода, ибо не полностью учитываются реальные возможности людей, фактически узакониваются любые потери.

Опытно-производственный способ нормирования основан на хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, на обобщении и оценке полученных данных. Это создает необходимую основу для расчета норм.

Наконец, аналитико-расчетный способ определения норм исходит из физиологических потенций человеческого организма, выявленных на основе специальных медико-биологических исследований.

Кадровое планирование разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций предприятий и факторов внешней среды. Формирование кадровой политики можно разбить на этапы (рис.5.9).

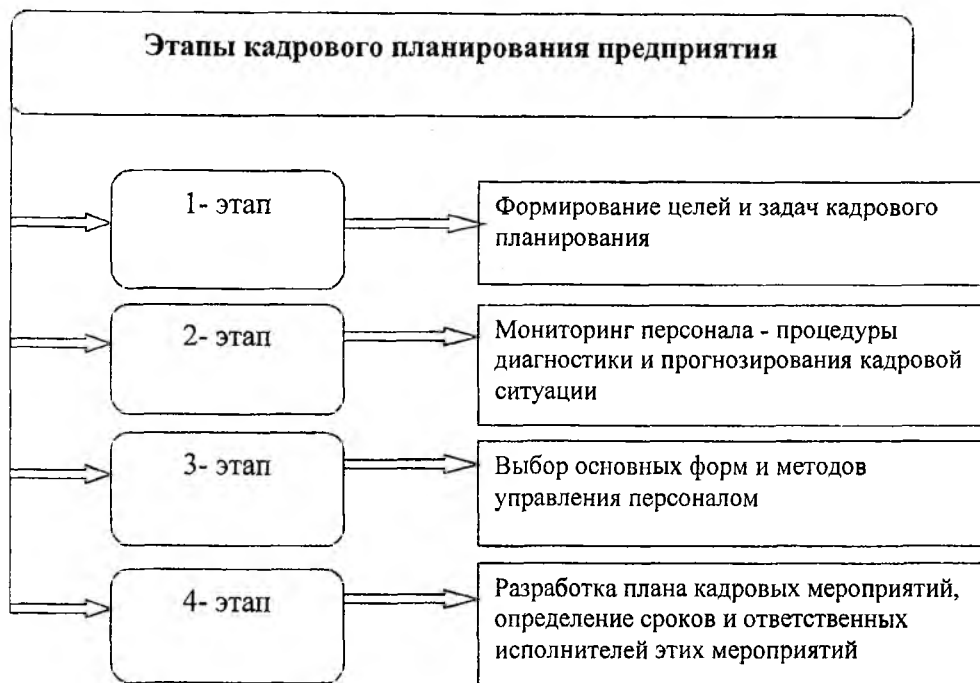


Рис.5.9. Этапы кадрового планирования предприятия.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадрового планирования. Эти цели и задачи определяются исходя из основных положений нормативно-правовых документов, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования предприятия и входящих в нее подразделений. Основной целью кадрового планирования является полное использование квалификационного потенциала персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

На втором этапе проводится мониторинг персонала - разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Этот этап состоит из трех блоков:

1) качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места и требований к претенденту на должность;

2) количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;

3) основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке персонала, формированию и подготовке резерва на должности, оценке степени развития персонала, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

При кадровом планировании требуется тщательный анализ внешней и внутренней среды предприятия, выявление сильных и слабых сторон в области управления персоналом, а также возможности, которыми хозяйственный субъект располагает, и угрозы, которых следует избегать (табл.5.2).

Выявление сильных и слабых сторон отражает самооценку предприятия и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и, возможно, на рынке сбыта. Оценку можно провести по отдельным показателям и функциям управления персоналом с помощью так называемого конкурентного профиля. Оценка отдельных показателей проводится методом сравнительного анализа, а функций управления — экспертным методом.

Таблица 5.2.

Факторы внешней и внутренней среды предприятия

Среда	Факторы
Внешняя среда	<p><u>Экономические факторы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • тенденции изменения экономических связей; • среднегодовые темпы инфляции; • структура распределения доходов населения;

	<ul style="list-style-type: none"> • налоговые показатели. <u>Социально-демографические факторы:</u> • продолжительность жизни населения; • жизненный уровень; • рождаемость и смертность, детская смертность в процентах от рождаемости; • структура населения по показателям миграции и др. <p>Правовые (регулирование в сфере труда и социального обеспечения)</p> <p>Экологические</p> <p>Природно-климатические</p> <p>Научно-технические</p>
<p>Непосредственное окружение</p>	<p>Кадровая политика конкурентов</p> <p>Рыночная инфраструктура (степень удовлетворения потребностей организации в ресурсах и состояние рыночных структур)</p> <p>Здравоохранение</p> <p>Наука и образование</p> <p>Культура</p> <p>Торговля</p> <p>Общественное питание</p> <p>Транспорт и связь</p> <p>Пригородное и сельское хозяйство</p> <p>Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство</p> <p>Бытовое обеспечение</p>
<p>Внутренняя среда</p>	<p>Принципы, методы, стиль управления</p> <p>Кадровый потенциал предприятия</p> <p>Структура персонала</p> <p>Текучесть кадров и абсентеизм</p> <p>Уровень ротации персонала</p> <p>Структура знаний и навыков персонала</p> <p>Загруженность работников</p> <p>Производительность труда</p> <p>Меры социальной защиты</p> <p>Финансы организации</p> <p>Уровень организации производства и труда</p> <p>Перспективы развития техники и технологии в предприятии</p> <p>Организационная культура</p>

Сильные и слабые стороны предприятия в области персонала в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия его успешного существования.

В частности, следует разрабатывать мероприятия, направленные на использование сильных сторон управления персоналом предприятия для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые имеются во внешней среде. Так, если персонал предприятия отличается высоким уровнем квалификации и наличием инновационного потенциала и в то же время в масштабах района, города ухудшается система социального обеспечения, требуется изыскание дополнительных финансовых и иных источников и принятие мер по сохранению и развитию социальной инфраструктуры данного предприятия. При этом необходимо усиление и расширение видов социальной помощи и поддержки своих работников с тем, чтобы сохранить их численность и потенциал, избежать оттока специалистов в другие районы и регионы.

В целом кадровое планирование может охватывать различные аспекты управления персоналом предприятия:

- совершенствование структуры персонала (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.);
- оптимизацию численности персонала с учетом его динамики;
- повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы;
- развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение);
- меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.);
- развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и т.п.);
- совершенствование системы управления персоналом (состава и содержания функций, организационной структуры, кадрового, информационного обеспечения и др.) и т.д.

Ответственность за планирование персонала распределяется между службой управления персоналом и линейными менеджерами.

Служба управления персоналом:

- участвует в выработке стратегии развития организации, анализирует потребности в персонале с учетом планов организации;
- анализирует информацию об имеющемся персонале, разрабатывает предложения относительно более эффективного использования наличных человеческих ресурсов, прогнозирует наличие персонала при различных вариантах развития организации; работает как на уровне отдельных подразделений, так и на уровне организации;
- анализирует макроэкономическую информацию, законодательство и информацию о рынке труда и образовательных услуг для обеспечения реалистичности планов по работе с персоналом;

- предлагает, согласовывает, утверждает стратегические планы по работе с персоналом и несет ответственность за их реализацию;
- разрабатывает формы предоставления информации, заявок, планов для облегчения взаимодействия между службой управления персоналом, линейными руководителями и высшим руководством;
- консультирует линейных руководителей по вопросам планирования персонала.

Линейные руководители в сфере планирования персонала:

- анализируют возможности выполнения планов отдела с учетом имеющегося персонала;
- осуществляют собственный анализ количественного и качественного состава подчиненного персонала, своевременно представляют информацию и предложения в службу управления персоналом;
- вносят предложения, связанные с внедрением новых технологий или изменением технологических процессов, вышестоящему руководителю и в службу управления персоналом;
- участвуют в согласовании планов по работе с персоналом и их выполнении после утверждения.

5.3. Планирование потребности в персонале

Потребность в персонале, как и в других видах ресурсов, зависит от многих факторов. Поскольку персонал – это особый и самый важный вид ресурсов, а качества сотрудников не поддаются точному измерению, планировать потребность в персонале и особенно удовлетворять эту потребность намного сложнее, чем потребность в материальных и финансовых ресурсах, и здесь даже после укомплектования штатов велика вероятность обнаружения ошибки, допущенной на стадии планирования и подбора.

На потребность в персонале влияют обстоятельства, связанные с характеристикой достигнутого уровня развития предприятия и предполагаемого состояния после завершения следующего этапа развития.

Этими обстоятельствами могут быть:

- динамика и прогноз состояния рынка, на котором оперирует предприятие (перспективы деловой активности и расширения или сужения рынка товаров, услуг фирмы);
- внутренние ресурсы предприятия, в том числе человеческие, и их развитие (наличие резервов и их размер);
- политика в области производства, персонала и экономики (что обычно предпринимает предприятие, какими путями и методами пользуется в этих областях);
- состояние рынка труда по требующимся профессиям (соотношение спроса и предложения, цена работников) и т. д.

При расчете потребности в персонале следует учитывать три основных направления, лежащие в основе ее формирования:

- во-первых, это потребность на планируемый объем производства продукции (работ, услуг) в условиях заданной или меняющейся технологии с учетом имеющейся численности работников;

- во-вторых, покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала. К последнему относятся работники, выходящие на пенсию по достижении пенсионного возраста, уходящие в длительный (декретный) отпуск по уходу за детьми, работники, призываемые на службу в Вооруженные силы Узбекистана или поступающие на очную форму обучения в вузы, или направляемые в длительные командировки (обучение с отрывом от производства, стажировки). Сюда же относится и сокращение численности работников в связи с уменьшением объемов производства. Все эти случаи следует предусматривать заблаговременно и принять меры по найму или перестановке работников;

- в-третьих, покрытие внепланового выбытия персонала. Данная ситуация представляет большую сложность для планирования потребности. В эту группу входят работники, уволенные по собственному желанию, внезапно умершие или отправленные отбывать наказание по приговору суда. Планирование выбытия кадров в данном случае, особенно в части увольнений по собственному желанию, можно строить на базе статистических данных о численности работников, уволившихся по указанным причинам в среднесрочном периоде (от 3 до 5 лет).

При планировании потребности в персонале основная цель – определение количественной и качественной потребности в персонале для обеспечения имеющейся в настоящий момент и будущей производительности предприятия. Для этого, прежде всего, проводится анализ фактического соответствия качественного и количественного состава работников стоящим перед предприятием задачам и требованиям, предъявляемым к исполнителям.

Основная задача качественного анализа – определение и оценка знаний и умений сотрудников к четко определенному времени планирования.

Задача количественного анализа состава персонала – определение числа сотрудников по каждой категории персонала (например, служащий или рабочий, прошедшие обучение или неквалифицированные кадры, мужчины и женщины, молодежь и т. д.).

Важно установить причину несоответствия между требуемым и имеющимся в наличии персоналом, поскольку этим обуславливается круг мероприятий, направленных на ликвидацию подобного несоответствия.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния

обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Потребность в персонале подвергается влиянию внешних и внутренних по отношению к организации факторов (рис.5.10).



Рис.5.10. Влияние внешних и внутренних факторов на потребность в персонале.

Необходимо помнить, что определение потребности в персонале может вызывать создание и усиление «конфликтных потенциалов», в тех случаях, когда:

- определение потребности в персонале ведет к результатам, ущемляющим интересы отдельных сотрудников (например, увольнения);

- при определении количественной потребности в персонале обнаруживается, что сотрудников либо слишком мало, либо слишком много. В первом случае возникает необходимость в сверхурочных, приводящих к перегрузкам сотрудников и вызывающих у них чувство недовольства. Во втором случае возникает угроза конфликтов с финансовыми службами, если выявляются непроизводительные затраты, вызванные неправильным определением потребности в персонале;

- результаты определения потребности в персонале либо не доводятся до сведения сотрудников, либо не вызывают у них доверия, например на основании прошлого негативного опыта;

- определение потребности в персонале служит инструментом создания или наращивания потенциалов в предприятии, в частности посредством выявления высокой потребности в персонале, поскольку численность сотрудников считается показателем важности соответствующего подразделения. Конфликты возникают при этом в подразделениях, где считается, что их персональные ресурсы слишком малы.

В то же время разумное определение потребности в персонале служит предпосылкой того, что сотрудники будут находиться в распоряжении предприятия в соответствии с ее количественными, качественными, временными и территориальными потребностями, и устраняет, таким образом, конфликты, которые могли бы возникнуть из-за вышеперечисленных дисбалансов.

Потребность в персонале делится на общую (суммарную) и дополнительную потребность. Общая потребность равна количеству работников, необходимых для решения задач, заложенных в планах и программах фирмы, и прогнозируется на основе их анализа (табл.5.3).

Дополнительная потребность представляет собой разницу между общей потребностью и будущей прогнозной численностью персонала на начало периода по подразделениям, специальностям, должностям и проч. Она учитывает развитие предприятия под воздействием научно-технического прогресса, увеличение масштабов его деятельности, необходимость заполнения вакансий, естественное выбытие. Расчет происходит как на плановый период в целом, так и поквартально, поскольку перечисленные процессы осуществляются неравномерно.

Выделяют следующие общие методы определения потребности в персонале:

Определение общей (суммарной) потребности персонала

Показатели	Критерии	Виды потребностей
Штатные должности	<ul style="list-style-type: none"> • занятые должности; • вновь привлекаемые кадры (после обучения, после армии и т. п.) 	Текущая потребность или избыток рабочей силы
Необходимость замены работников в связи	<ul style="list-style-type: none"> • с уходом на пенсию; • призывом в армию; • среднестатистической текучестью; • среднестатистической смертностью 	Потребность в замене на перспективу вследствие естественных причин
Потребность в кадрах в связи с расширением деятельности		
Потребность в кадрах в связи с совершенствованием деятельности		
Высвобождение кадров в связи сокращением должностей		
Общая потребность или избыток кадров		

1. *Время необходимое для создания планового объема продукции или услуг : Годовой фонд времени сотрудников*
2. *Объем производства : Выработка на человека*
3. *Норматив численности работников на единицу суммы продукции x Объем производства (сум)*

Потребность в специалистах рассчитывается в разрезе:

- общей величины;
- уровня образования;
- определенных специальностей.

Это дает возможность:

- определить нормативную потребность в специальностях;
- оценить уровень обеспеченности ими;
- рассчитать дополнительную потребность в них;
- определить уровень использования специалистов;
- решить вопросы, связанные с подбором, расстановкой и переподготовкой кадров;
- рассчитать минимальный фонд оплаты труда;
- рассчитать необходимую численность специалистов для новых предприятий и подразделений.

Отдельно необходимо учитывать потребность в работниках нового профиля.

Кроме того, определяется оперативная потребность в персонале, которая исходит:

- из производственной программы;
- норм выработки;
- планируемого роста производительности труда;
- структуры работ.

Исходными данными для определения общей численности работников, их профессионального и квалификационного состава на предприятии являются:

- производственная программа;
- нормы выработки (обслуживания);
- запланированные показатели по повышению производительности труда;
- структура работ.

При определении общей численности работников ($Ч$) по укрупненным расчетам (общая потребность в работниках) используется формула:

$$Ч = Ов : В,$$

Где $Ов$ - объем производства (сумм);

$В$ - запланированная выработка на одного работающего, сум / чел.

С учетом изменения в производительности труда и объемов работ используется следующий порядок расчета численности персонала предприятия на плановый период:

1. Определяется исходная численность промышленно-производственного персонала при учете выработки базисного периода по формулам:

$$Чв = Чб \times Коб \quad \text{или}$$

$$ЧО = ОВП : Вб,$$

Где $Чв$ - исходная (расчетная) численность промышленно-производственного персонала, человек;

$Чб$ - численность промышленно-производственного персонала базисного периода, человек;

$Коб$ - коэффициент роста объема производства в плановом периоде по отношению к базисному;

$ОВП$ - объем производства в плановом периоде, сум;

$Вб$ - выработка на одного работника в базисном периоде, сум.

2. Рассчитывается возможное уменьшение численности работников на основе реализации мероприятий по повышению производительности труда (внедрение новой техники, автоматизация и т.д.) по формуле:

$$Еч = (Тб - Тп) \times Пн,$$

Где $Еч$ - экономия численности за счет внедрения мероприятий, лиц;

$Тб$, $Тп$ - трудоемкость единицы продукции (работ, услуг) по численности работников до и после проведенных мероприятий, лиц;

$Пн$ - плановый выпуск продукции (работ, услуг) в натуральном выражении, единиц.

3. Устанавливается плановая численность работников по формуле:

$$Чп = Чв - Еч,$$

Где Чб - базисная численность работников, человек;

Еч - экономия численности за счет внедрения мероприятий, лиц.

4. Рассчитывается % повышения производительности труда ($\Delta Пп$) за счет реализации внедренных мероприятий по формуле:

$$\Delta Пп = (Еч : (Чб - Еч) \times 100$$

Среди наиболее распространенных методов планирования и расчета численности персонала являются следующие:

- планирование численности рабочих (отдельно - основного и вспомогательного производства);
- планирование за рабочими местами (для вспомогательного производства);
- планирование по нормам обслуживания;
- планирование управленцев, профессионалов и специалистов.

Расчет численности основных рабочих проводится по формуле:

$$Чор = T : (Фрч \times Кн),$$

Где Чор - рабочие основного производства, человек;

T - нормативная трудоемкость производственной программы, нормо-часов;

Фрч - эффективный фонд рабочего времени на одного рабочего за год, ч;

Кн - плановый коэффициент выполнения норм.

Расчет численности рабочих вспомогательного производства проводится по формуле:

$$Чвп = M \times C \times Ксп,$$

где: M - количество необходимых рабочих мест во вспомогательном производстве для выполнения производственной программы, ед.;

C - количество рабочих смен в сутки, ед.;

Ксп - коэффициент приведения существующего состава персонала в свой.

Потребность в управленческих кадрах рассчитывается на основе нормативного метода. Здесь используется норматив (норма) управляемости - количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю. Данный норматив может колебаться в значительных пределах, в зависимости от типа организационной структуры, но наиболее оптимален от 5 до 7 подчиненных на одного руководителя.

ГЛАВА VI. ПОДБОР, РАЗВИТИЕ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

6.1. Организация привлечения персонала

Практически любое предприятие постоянно испытывает потребность в персонале, что ставит на повестку дня задачу привлечения и отбора лиц, обладающих нужными качествами. Исходным моментом привлечения кадров считается появление вакансий на определенные должности и рабочие места. Они образуются в результате увольнения, открытия нового направления работы, перегруженности действующих сотрудников, их перемещения и т. п.

Прежде чем набирать новых работников, надо решить, является ли наилучшим выходом заполнение вакансии. Может быть, лучше изменить должностную инструкцию, ликвидировать саму должность, перераспределить обязанности существующих сотрудников, использовать сверхурочные работы.

На решение о найме нового сотрудника или выборе из имеющихся работников влияют:

- сложность, уникальность работы;
- наличие кадрового резерва и программы развития персонала;
- финансовые возможности компании;
- особенности кадровой политики.

Процесс набора персонала требует огромных затрат, а ошибки при назначении на должность делают их еще большими. В то же время выбор удачных сотрудников повышает прибыльность работы и престиж фирмы, снижает текучесть.

Набор кадров предполагает (рис.6.1):

1. Определение потребностей в работниках и критериев оценки вариантов решения проблемы.



Рис.6.1. Стадии процесса организации привлечения персонала.

2. Выработку стратегии привлечения персонала, согласованной с общеорганизационной стратегией.

3. Определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами, уровня их будущей оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста. Правила найма, например, должны предусматривать, как и когда следует использовать описание требований, предъявляемых к претендентам, ссылки на законодательство, сведения о целях привлечения работников, необходимых шагах на каждой стадии, методах получения дополнительной информации, способах контроля, ответственных лицах за организацию привлечения персонала.

4. Выбор конкретного варианта привлечения (время, каналы, рынки труда).

5. Осуществление практических действий по набору и отбору персонала (процесс привлечения и создания резерва кандидатов на все свободные должности), заключению трудовых договоров.

Решая вопрос о новой должности (рабочем месте), необходимо описать и проанализировать выполняемую здесь работу:

- в чем она состоит (особенности операций);
- для чего работа предназначена и в каком результате представлена;
- не выполняется ли кем-нибудь еще;
- могут ли существующие сотрудники с ней справиться;
- сколько времени и сколько средств требуется на переобучение;
- насколько работа вообще необходима в данный момент и на перспективу;
- какие требуются материальные, финансовые и людские ресурсы и проч.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, занимающий должность, определяются так называемой профессиограммой. Она содержит описание особенностей определенной профессии, трудового процесса, требований, которые предъявляются к человеку (общее и специальное образование, стаж, профессиональные навыки и проч.). Профессиограмма может основываться на нормативных документах (инструкциях, положениях и т. п.) или результатах изучения реальной группы лиц (точнее, их анкетных данных). Существует два вида профессиограмм:

1. Профессиокарта (квалификационная карта, карта компетентности) - документ, имеющий в основе должностные инструкции, содержащий набор квалификационных и личностных характеристик идеального сотрудника, требующихся для работы в соответствующей области.

Содержание профессиокарты: официальное название профессии, описание результатов труда и их значения, трудовых действий и основных личностных качеств, предметных и социальных условий труда, возможностей обучения и видов учебных заведений, где его нужно получить.

Профессиокарта выполняет задачу общей ориентации в профессии, инструмента отбора кандидатов. Она готовится линейным руководителем и специалистом кадровой службы.

2. Полная профессиограмма с описанием производственно-технических и социально-экономических условий деятельности, психологических качеств, которыми должен обладать работник.

Составление профессиограммы начинается с раздела «Общая характеристика профессии и ее значение». Он содержит краткое описание осуществляемой деятельности, ее назначения, роли, результатов и масштабов, престижа, перспективности, официальных названий должностей, уровня оклада, возможностей продвижения по службе.

Затем на основе детального изучения признаков профессии, условий труда, создается раздел «Особенности трудового процесса. Выполняемая работа». В результате создается документ «Описание работы», который служит основой для составления личностных спецификаций, постановки задач для каждого работника, оценки деятельности исполнителя, составления пересмотра организационной структуры, привлечения и отбора персонала.

Алгоритм анализа содержания работы отображен на рис.6.2.



Рис.6.2. Алгоритм анализа содержания работы.

Создаваемое в результате описание должности (ее задач, прав, обязанностей и основных функций) помогает составить объявление о найме, форму заявления, определить кандидатов на собеседование, принять окончательное кадровое решение, сравнить работы. На основе описания работы и профессиограммы составляется раздел «Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника» (у руководителей речь идет о качествах, необходимых для успешного управления). Требования к работнику строятся на основе описания рабочего места (должности).

Требования, предъявляемые в развитых странах к работникам, приведены в табл.6.1.

Считается, что в среднем работников, соответствующих требованиям – 60,0%, превышающих – 20,0%, значительно превышающих – 10,0%, не соответствующих – 10,0%. Требования должны периодически уточняться в связи с изменениями в условиях деятельности организации. Надо отличать качества, необходимые при приеме на работу, от качеств, которые можно быстро приобрести.

На требования компаний влияют традиции, ситуация на рынке труда, срочность. Завышение требований увеличивает время на поиск сотрудника, отпугивает претендентов, в то время как их отсутствие ведет к ошибкам. Человек, соответствующий предъявляемым к нему предприятием и должностью (рабочим местом) требованиям, считается профессионально пригодным.

Профессиональная пригодность - это совокупность психологических и психофизиологических качеств, необходимых для достижения общественно нормальной эффективности труда. Различают:

- абсолютную профессиональную пригодность (к данной работе);
- относительную профессиональную пригодность (к работе, с которой может справиться каждый).

Таблица 6.1.

Требования к претенденту, предъявляемых в западных фирмах, на должность (рабочее место)

Личные качества претендента	Свойства личных качеств претендента
Индивидуальные психологические и психофизиологические качества	<ul style="list-style-type: none"> • направленность личности; • интеллектуальный уровень; • эмоциональная устойчивость; • внимательность; • память; • гибкость поведения; • отсутствие вредных привычек; • выносливость;

	<ul style="list-style-type: none"> • способности к восприятию органами чувств (острота зрения, глазомер, цветоощущение, острота слуха, дифференциация звука и запаха); • реактивность (скорость, точность)
Владение профессиональными знаниями, методологией решения проблем	<ul style="list-style-type: none"> • стремление к новым знаниям; • способность анализировать и решать проблемы; • умение вести себя в неожиданных ситуациях; • умение выделять, структурировать и подавать информацию; • знание языка, владение терминологией; • умение оценивать методы достижения целей; • знание технологии работы; • навыки безопасного выполнения операций; • способность предупреждать и ликвидировать опасные ситуации
Умение осуществлять коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> • целенаправленно дискутировать; • контролировать коммуникационный процесс; • устранять факторы, препятствующие общению-целенаправленно дискутировать; • контролировать коммуникационный процесс; • устранять факторы, препятствующие общению
Умение управлять	<ul style="list-style-type: none"> • решительно действовать; • брать ответственность и контролировать ситуацию; • экономить; • реализовывать решения; • организовывать работу; • собирать и распределять информацию; • мотивировать
Умение взаимодействовать с людьми	<ul style="list-style-type: none"> • письменно выражать мысли; • устанавливать контакты; • слушать; • понимать собеседника; • сочувствовать; • адаптироваться; • соблюдать этические нормы
Умение работать в команде	<ul style="list-style-type: none"> • наличие навыков организации сотрудничества, создания команды; • готовность посвятить себя общему благу; • желание принимать и развивать свою роль; • солидарность с коллегами
Умение разрешать конфликты	<ul style="list-style-type: none"> • обсуждать проблемы; • убеждать; • критиковать;

	<ul style="list-style-type: none"> • искать консенсус
Индивидуальные способности	<ul style="list-style-type: none"> • стрессоустойчивость; • уверенность в себе; • интеллектуальная гибкость; • независимость; • критичность и гибкость мышления; • жизненная энергия; • способность думать. • умение использовать чужой опыт; • самокритичность; • настойчивость; • творчество; • уравновешенность
Социальные качества	<ul style="list-style-type: none"> • сознательность; • пунктуальность; • объективность; • справедливость; • обязательность; • аккуратность
Ценности	<ul style="list-style-type: none"> • ответственность; • преданность; • трудолюбие; • мужество; • точность; • решительность; • терпимость; • стремление к самосовершенствованию

Каждый работодатель определяет до начала отбора, что для него важнее. К рабочим чаще подходят с позиций сиюминутных интересов (способности эффективно выполнять текущую работу); к менеджерам и специалистам - с точки зрения их возможности приспособиться к будущим изменениям, адаптивности, гибкости. Но для эффективного функционирования предприятия нужны работники обоих типов.

Различают внешние и внутренние источники привлечения персонала. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки (табл.6.2).

**Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников
привлечения персонала**

Источники привлечения персонала	Достоинства привлечения персонала	Недостатки привлечения персонала
Внешние источники привлечения	<ul style="list-style-type: none"> • сравнительная легкость и широкие возможности выбора кандидатов; • появление новых идей о развитии предприятия, которые они с собой приносят; • снижение общей потребности в кадрах за счет привлечения дополнительных людей; • отсутствие контактов и обязательств внутри предприятия; • возможность сравнительно быстро завоевать авторитет; • относительно небольшие затраты на обучение. 	<ul style="list-style-type: none"> • высокие расходы; • ухудшение морально-психологического климата вследствие возможных конфликтов между новичками и старожилами; • высокая степень риска из-за неизвестности человека; • плохое знание им предприятия и потребность в длительном периоде адаптации
Внутренние источники привлечения	<ul style="list-style-type: none"> • наличия условий для планирования этого процесса; • возможности сохранения прежнего уровня оплаты (работникам со стороны надо платить больше); • предоставлении людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой, веру в себя, что является стимулирующим фактором; 	<ul style="list-style-type: none"> •ограниченный выбор кандидатур; • необходимость дополнительных затрат на переобучение; • напряженности в коллективе вследствие роста внутренней конкуренции; • возможность продвигать «нужных людей»; • снижение активности оставшихся «за бортом»; • сохранение общей потребности в рабочей силе

- сохранении основного состава при сокращении штатов и быстром заполнением вакансий при освобождении должностей;
- хорошем знании претендентами предприятия и известности их самих (а следовательно, меньшем риске);
- ослаблении текучести кадров;
- облегчении адаптации к новым условиям и требованиям;
- обеспечении прозрачности кадровой политики;
- облегчении целенаправленного повышения квалификации и т. п.

В целом приглашение работника со стороны оправдано, если в предприятии вообще нет подходящей кандидатуры или необходима коренная перестройка работы (новый человек свободен от консерватизма). Кроме того внешний наем более пригоден для укомплектования низовых (где не требуется знания специфики фирмы) или высших должностей (на них приглашаются уникальные специалисты, которых сама фирма часто «вырастить» не в состоянии).

Несмотря на это, внутреннее привлечение персонала считается более предпочтительным, так как хотя целесообразнее брать подготовленных работников, но учить «с нуля» легче, чем переучивать. Вместе с тем внутреннее привлечение кадров:

- укрепляет у работников веру в себя;
- способствует повышению производительности;
- обеспечивает занятость;
- экономит средства.

Подход к привлечению персонала на работу в зарубежных странах во многом зависит и от национальных традиций (табл.6.3).

В современных западных фирмах выделяют вторичный наем, т. е. набор во временные подразделения и творческие группы на основе

внутреннего конкурса (на конкретную должность). Так, фирма «Хьюлетт-Паккард» организует внутренние агентства по найму рабочей силы, продолжительность временных контрактов составляет здесь 3-6 месяцев; эпизодически (до 1400 час в год) привлекаются резервные работники.

Таблица 6.3.

Национальные традиции привлечения персонала

США	Германия	Франция	Япония	Голландия
Ориентация на отдельную личность	Отличительные особенности: строгая дисциплина и строгий контроль, безусловное подчинение сотрудников руководителям	Ориентация на отдельную личность	Ориентация на отдельную личность	Отличительные особенности: коллегиальные методы работы
Требование максимального соответствия работника критериям организации	Внимание на биографию	Требование максимального соответствия работника предъявляемым требованиям	Основное внимание на «моральное» состояние работников, т.к. отсутствие энтузиазма к работе и своей компании может привести к ее гибели	Деловитость ценится выше, чем диплом; выдающиеся достижения значат больше, чем опыт
Очень важны специальные знания, навыки, практический опыт		Особое внимание на чувство профессионального долга, стремления к автономии	Уже имеющийся у нового сотрудника профессиональный опыт часто рассматривается как препятствие	Особое внимание обращается на пунктуальность
Если во время проверки претендента на рабочее место			Критерии при приеме на работу: качество образования (престижность вуза, личностный	

обнаружится, что он выходит за установленные рамки или не дотягивает до них, его обычно отвергают			потенциал, личностные качества)	
---	--	--	---------------------------------	--

В результате временного привлечения сотрудников на дополнительную работу, их горизонтального и вертикального перераспределения в крупных организациях складывается внутренний рынок труда. Функционирование такого рынка снижает издержки, создает для персонала карьерные стимулы, позволяет закрыть вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживает стабильность коллектива.

А в японских компаниях ежегодно составляются специальные буклеты, с указанием всех будущих вакансий и человек имеет право выбрать интересующую его должность.

Наем рядовых исполнителей в международные компании обычно происходит в тех странах, где они осуществляют свою деятельность. Однако с менеджерами дело обстоит несколько по-иному. Прежде всего, их пытаются набрать в самой корпорации в стране ее базирования, направляя в последующем на работу в филиалы, что позволяет в значительной мере расширить опыт и кругозор этих людей. Как правило, они имеют гораздо более высокую подготовку, чем местные специалисты, а кроме того, хорошо знают политику компании и всегда будут ее отстаивать.

Если потенциального руководителя в материнской фирме найти не удастся, ищут за ее пределами, но в стране базирования, поскольку соотечественникам доверяют в любом случае больше. И лишь при неудаче поле поисков расширяют, привлекая кандидатуру, наиболее подходящую по объективным признакам. Бю может быть и представитель страны, где расположен филиал. Для него не существует языкового барьера, он хорошо знает местные порядки и обычаи, имеет обширные связи, удовлетворяется меньшей оплатой.

В развитых странах стремятся привлечь в фирму максимум соискателей, но одновременно ужесточить требования к отбору, «просеиванию» кандидатов. При этом наем работников осуществляется различными способами (рис.6.3).



Рис.6.3. Способы привлечения персонала.

Непосредственная целенаправленная вербовка компанией осуществляется на основе налаживания контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью побудить интерес к новой работе.

Преимуществом привлечения персонала в учебных заведениях является то, что для кандидатов на должность (рабочее место) достаточно создать благоприятные условия для роста. Например, фирма «Хьюлетт-Паккард» имеет контакты с сотней колледжей и университетов, куда направляются специальные бригады вербовщиков будущих работников.

Привлечение персонала с помощью личных связей работающих сотрудников обходится сравнительно дешево, дает дополнительные гарантии качества и совместимости, однако не позволяет охватить большое число кандидатов.

При найме персонала необходимо учитывать и такие факторы как характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей. К их наиболее важным характеристикам относятся:

- степень требуемых физических и психических усилий,
- степень вредности работы для здоровья,
- месторасположение рабочих мест,
- продолжительность и структурированность работы,
- взаимодействие с другими людьми во время работы,
- степень свободы при решении задач,
- понимание и принятие цели предприятия.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в предприятии.

В государственных центрах занятости обычно привлекают на работу лиц массовых профессий со средней или низкой квалификацией. Например, Министерство труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан на своем официальном сайте публикует вакантные рабочие места в разрезе регионов страны (табл.6.4).

Анализ данных сведений свидетельствует, что в настоящее время самый большой спрос на рынке труда на инженеров (8890 вакантных мест по республике), сельскохозяйственных работников (6762), врачей (6076), швей (4072) и каменщиков (1574).

Кадровые службы министерства также публикуют сведения о резервируемых рабочих местах в разрезе каждой административно-территориальной единицы для следующих категорий:

- одинокие и многодетные родители, имеющие детей в возрасте до четырнадцати лет и детей-инвалидов;
- молодежь, окончившая образовательные учреждения;
- лица, уволенные со срочной военной службы;
- инвалиды;
- лица пред пенсионного возраста;
- лица, освобожденные из учреждений, исполняющих наказание, или подвергавшиеся принудительным мерам медицинского характера по решению суда.

С развитием рыночных отношений в Узбекистане начали функционировать и частные службы по найму работников для предприятий, организаций, учреждений, частным предпринимательским структурам. В настоящее время в стране функционируют более 20 рекрутинговых/кадровых агентств. Ведущими рекрутинговыми агентствами в г.Ташкенте являются «HRC», "AURORA HUMAN RESOURCES", "Professionals Perfomance", «BestJob», «Resurs», «DoloresBusiness», «MEGASTAR» и другие. Например, "Professionals Perfomance" занимается подбором персонала, различными аспектами HR-менеджмента. Подбор персонала агентством проводится в пять этапов:

- поиск кандидатов по базам данных, а также прямой поиск;
- первичное интервью с отобранными кандидатами;
- представление short-листа кандидатов на утверждение заказчика;
- интервью кандидатов с представителем компании;
- контроль выхода на работу успешного кандидата¹⁹.

¹⁹ <http://www.myjob.uz>.

Таблица 6.4.

**Вакантные должности (рабочие места) в отраслях экономики
Республики Узбекистан (на 1 апреля 2015 года)²⁰**

Регионы Республики Узбекистан	Всего вакантных должностей (рабочих мест)	В том числе вакантные должности специалистов
Республика Каракалпакстан	1275	981
Андижанская область	3859	1142
Бухарская область	5083	2214
Джизакская область	1182	706
Кашкадарьинская область	3081	1292
Навоийская область	2796	1040
Наманганская область	6317	2531
Самаркандская область	3878	1904
Сурхандарьинская область	3033	2517
Сырдарьинская область	2220	1504
Ташкентская область	11138	6114
Ферганская область	6086	2916
Хорезмская область	2810	1030
Г.Ташкент	15214	7345
Республика Узбекистан	67972	33235

Принцип работы этих агентств разный: одни берут вознаграждение за трудоустройство только с работодателя, другие удерживают гонорар с соискателя, третьи берут с той и с другой стороны.

Обычно к таким агентствам обращаются в тех случаях, когда у фирмы отсутствует собственная служба персонала или она не способна осуществить его набор на должном уровне за неимением опыта самостоятельных действий и при необходимости срочно заполнить имеющиеся вакансии, особенно по редким специальностям или руководящим должностям.

Сейчас агентства по найму могут выступать в качестве лизинговых фирм, предоставляя на временной основе таких работников, как канцеляристы, техники, младшие исполнители. Агентства могут также осуществлять первичный отбор персонала и его специальную подготовку для решения конкретных задач.

Лизинг персонала появился в США в середине 1980-х годов и быстро распространился во всех странах мира, в том числе и в Узбекистане. Такой способ привлечения работников экономит затраты, нет бумажной волокиты, а работники получают гарантии, соответствующую работу в удобное время.

²⁰ Данные Министерства труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан
//<http://www.mehnat.uz>.

В настоящее время большую популярность приобрели электронные биржи труда в Интернете, представляющие собой базу данных вакансий и резюме. Ищущие работу могут внести сведения о себе в специальные формуляры, оставить резюме или провести самостоятельный поиск работы по разделам. Работодатели имеют платный доступ к базе данных (покупают право поиска информации по отдельным позициям, по разделу в целом, по всей базе резюме). Для поиска работников в узкой сфере деятельности используются форумы ищущих работу.

Достоинством Интернета как инструмента решения кадровых проблем можно считать:

- снижение затрат времени и средств на привлечение кандидатов;
- повышение качества кандидатов (Интернет могут использовать в основном лица с высокой квалификацией);
- географическую широту контактов;
- предоставление возможностей широкого взаимного общения работодателей и работников;
- привлечение лиц, заинтересованных в работе именно в данной корпорации;
- возможность ведения диалога в реальном режиме времени с претендентами, находящимися в любой точке мира.

6.2. Отбор, адаптация и развитие персонала

В условиях острой конкуренции на рынке труда персонал предприятия формируется не просто наймом работников соответствующих профессий, специальности, но и отбором самих лучших из нескольких претендентов на должность (рабочее место). Отбор персонала – это процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает ее требованиям и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте (должности).

Во-первых, следует различать подбор персонала и отбор персонала (рис.6.).

Если в процессе отбора происходит поиск людей на конкретные должности, отвечающих установленным требованиям видов деятельности, то при подборе персонала осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей (видов деятельности) с известными возможностями, накопленным профессиональным опытом, стажем, способностями человека.



Рис.6.4. Различие отбора (слева) и подбора персонала (справа)²¹.

Во-вторых, отбор персонала – это процесс реализации и согласования интересов различных субъектов в многоступенчатом процессе выявления кандидатов, наиболее соответствующих требованиям предприятия и рабочего места (рис.6.5).

Если высшее руководство хочет видеть в новом работнике активного, творческого, инициативного, способного внести новые идеи и предложения по усовершенствованию производства, носителя корпоративной культуры, то для линейного руководителя он должен, в первую очередь, успешно выполнять текущие задачи.

Привлечение нового человека в сложившийся коллектив может вызвать конфликты, способные негативно отразиться на результатах работы. Поэтому желательно включение представителей коллектива в процесс отбора претендентов на работу.

Качественное проведение организационного обеспечения отбора работников входит в функцию службы управления персоналом и на эти цели требуются определенные затраты. Но высшее руководство не всегда готово на такие издержки. Поэтому процесс отбора персонала должен тщательно быть запланирован и в нем должны быть предусмотрены финансовое обеспечение данных мероприятий.

Интересы работодателя и государство не всегда совпадает в таких вопросах, как нормы заключения трудовых соглашений, условия труда, налоговых отчислений на заработную плату и т.п. Решить эти противоречия призвано дальнейшее развитие социального партнерства между государством, наемными работниками, работодателями и их представителями.

При отборе претенденты на работу естественно стремятся показать себя с самой лучшей стороны. Работодатели для более объективной оценки способностей претендентов к этой работе иногда привлекают профессиональных экспертов. А они не всегда учитывают мнения линейных руководителей. Эти коллизии можно успешно решить, организовав совместную работу менеджеров и экспертов.

²¹Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрлит, 2014, 244 с.



Рис.6.5. Процесс реализации и согласования интересов различных субъектов при отборе персонала.

В управленческой практике при отборе персонала используется несколько видов критериев:

- квалификационные критерии, устанавливаемые нормативной документацией определенной отрасли или организации;
- объективные критерии, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых претендентов некоторым количественным и качественным показателям;
- психолого-личностные критерии, характеризующие наличие качеств, которые позволяют добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности.

Отбор представляет собой важнейшую функцию, осуществляемый предприятием для выявления из списка заявителей лиц, наилучшим образом подходящих для вакантной должности. Поскольку работник нанимается исходя из требований как тактических, так и стратегических задач, необходимо, чтобы:

- были отобраны самые подходящие для предприятия работники;

- издержки, связанные с привлечением работников, были незначительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в предприятие;
- не пострадал психологический климат в коллективе;
- личные ожидания работников были воплощены в жизнь.

Предприятие чаще всего начинает знакомство с кандидатами заочно — через изучение присланных ими заявительных документов. Обстоятельный анализ каждой из поданных документов позволяет составить первичную картину о претенденте и определить необходимость «контактного» общения, а также сэкономить время работников службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих получить рабочее место.

Как правило, до принятия решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора (рис.6.6).

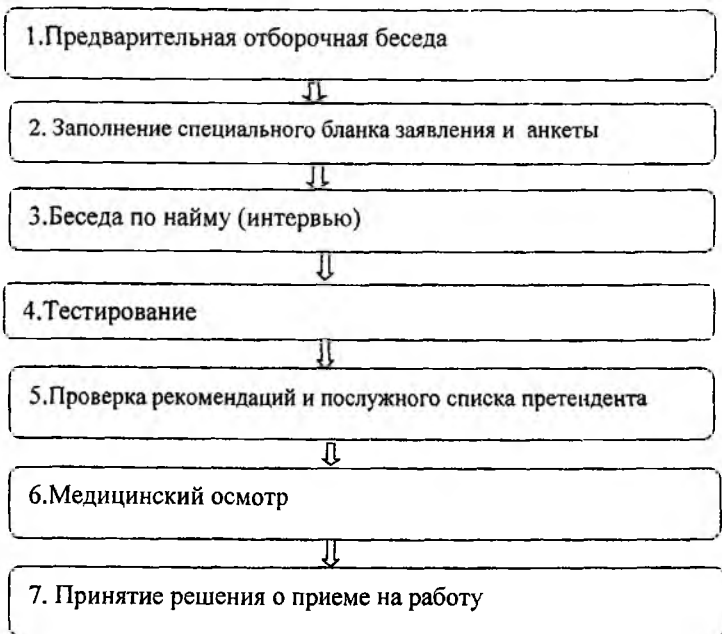


Рис.6.6. Ступени отбора персонала.

В первую очередь проводится предварительная отборочная беседа различными способами. Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. При этом, количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы,

склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа.

Третья ступень - беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. В качестве интервьюеров, как правило, выступают менеджеры по работе с персоналом и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор.

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

Еще одна ступень - проверка рекомендаций и послужного списка претендента. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом претендент делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе. Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов:

- список патентов;
- общественная деятельность;
- увлечения профессионального и непрофессионального уровня;
- время, когда человек может приступить к работе.

На многих предприятиях в настоящее время вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующего личные и деловые качества человека.

Если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов, как правило, проводится и медицинский осмотр.

Наконец, сравниваются результаты кандидатов, и это представляется на рассмотрение руководству, которое и принимает окончательное решение о занятии вакансии претендентом.

Выбранному кандидату делается официальное предложение о найме, с информацией о месте и периоде работы, даты ее начала, наименование должности, подчиненности, величине и порядке выплата зарплаты, льготах, отпусках, испытательном сроке.

На практике содержание процесса отбора, наличие или отсутствие отдельных этапов, а также их последовательность могут меняться:

- в зависимости от характера деятельности предприятия;
- специфики вакантной должности;
- возможностей кадровой службы и т. д.

Например, тестированию обычно не подвергают работников, претендующих на относительно простые работы, для которых не требуется специальное обучение (например, грузчики, разнорабочие), либо, наоборот, на работу, которая требует высокого уровня профессиональных знаний (например, юристы, преподаватели).

Справку о состоянии здоровья отдел персонала запрашивает, как правило, для профессий, требующих определенного уровня развития физических качеств (например, охранники, грузчики), или для профессий, имеющих дело с продуктами питания (продавцы, работники сферы общественного питания, работники детских дошкольных учреждений). В зависимости от должности, на которую отбираются кандидаты, может меняться значимость тех или иных критериев или используемых процедур.

Так, проверка сведений и рекомендаций, предоставляемых кандидатами, имеет особое значение для профессий, предполагающих материальную или финансовую ответственность.

По Трудовому кодексу Республики Узбекистан, каждый работник имеет право:

- на вознаграждение за труд не ниже установленного законодательством размера по первому разряду Единой тарифной сетки по оплате труда;
- на отдых, обеспечиваемый установлением предельной продолжительности рабочего времени, сокращенным рабочим днем для ряда профессий и работ, предоставлением еженедельных выходных дней, праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых отпусков;
- на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены;
- на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;
- на возмещение вреда, причиненного его здоровью или имуществу в связи с работой;

- на социальное обеспечение по возрасту, в случае утраты трудоспособности, потери кормильца и в иных, установленных законом, случаях;

- на защиту, в том числе и судебную, трудовых прав и квалифицированную юридическую помощь;

- отстаивать свои интересы в коллективных трудовых спорах²².

Необходимо не только выбирать надежные методы отбора персонала, но и учитывать их воздействие на претендентов, поскольку наиболее подходящие из них могут обидеться и не захотеть работать в данном предприятии или организации.

Количественно процесс отбора характеризуется его коэффициентом:

Котбора = Количество отобранных лиц : Количество претендентов

Уже при *Котбора* = 0,5 отбор становится трудным делом, но с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя кадровая служба.

В ряде случаев отбор персонала можно осуществлять путем проведения конкурса на замещение вакантных должностей. Так, в Узбекистане в настоящее время в практику вошло проведение конкурсов на занятие должности директора, заместителя директора академических лицеев и профессиональных колледжей. О проведении таких конкурсов объявляется в печати, публикуются основные требования претендентам на занятие такой должности.

Новый коллектив для работника – это среда незнакомых ему людей с присущими им привычками, наклонностями и эмоциями, действующих по незнакомым работнику моделям поведения. Новый работник сталкивается с новой для себя корпоративной культурой, с незнакомыми правилами и условностями. У работника неизбежно возникают сложности при освоении новой профессии (специальности) или нового рабочего места. Эффективность работника в такой ситуации падает, его коэффициент полезного действия снижается. Естественным ходом работодателя и обязанностью кадровой службы становится работа по адаптации и ориентации нового работника

Процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде предприятия принято называть адаптацией персонала. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом.

Целями адаптации персонала являются:

²²Трудовой Кодекс Республики Узбекистан //Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1996 г., приложение к № 1; 1997 г., № 2, ст. 65; 1998 г., № 5-6, ст. 102, № 9, ст. 181; 1999 г., № 1, ст. 20, № 5, ст.ст. 124, 112, № 9, ст. 229; 2001 г., № 5, ст. 89, № 9-10, ст. 182; 2002 г., № 1, ст. 20, № 9, ст. 165;Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2005 г., № 37-38, ст. 280; 2009 г., № 52, ст.ст. 553, 554; 2010 г., № 51, ст. 483; 2012 г., № 37, ст. 421; 2013 г., № 18, ст. 233, № 41, ст. 543; 2014 г., № 4, ст. 45.

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;

- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неудобно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Различают следующие формы адаптации персонала (рис.6.7):

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

- внедрение в среду;

- принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;

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

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



Рис.6.7. Формы адаптации персонала.

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

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

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

6. Экономическая адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты²³.

Выделяют также два вида адаптации:

- первичная адаптация — приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);

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

Адаптационный период можно условно разбить на три стадии (рис.6.8):

1. Стадия ознакомления. На этой стадии новый работник узнает цели и задачи предприятия, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о новом рабочем месте. По окончании этой стадии работник должен четко представлять — подходит ему данная работа и рабочее место или он ошибся.

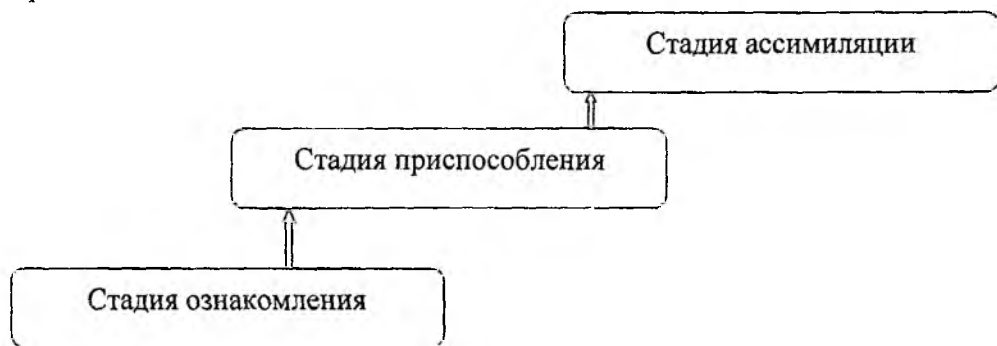


Рис.6.8. Стадии адаптационного периода.

²³ Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы —М.:Эксмо, 2009, 24 с.

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

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

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

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

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

На предприятиях необходимо создавать систему адаптации персонала. Данная система полезна не только для нового работника, но в целом и предприятию (рис.6.9).

Задачами управления адаптацией персонала является:

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

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в

коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.



Рис.6.9. Полезность функционирования системы адаптации персонала предприятия.

Любая компания, стремящаяся сохранить своё конкурентное преимущество и занять лидирующие позиции на рынке, нуждается в работниках, владеющих современными знаниями и технологиями, способными эффективно применить их на практике. Компетентный персонал является движущей силой предприятия на пути к достижению её

стратегических целей. Этому служит развитие персонала – комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач компании.

Развитие персонала, по мнению ряда авторов должно включать не только профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в компании. Соответственно обучение связано с развитием общего интеллекта, а подготовка соотносится непосредственно с навыками будущей работы²⁴.

Успех достижения данной цели напрямую зависит от того, насколько сотрудники компании готовы стать субъектами развития. Термин «субъект развития» означает, что человек осознает необходимость социального роста и всестороннего развития, имеет к этому интерес, и что он является ответственной личностью. Таким образом, чтобы стать субъектом развития, персонал должен обладать тремя неперенными качествами:

- иметь собственный интерес к развитию компании и глубокую внутреннюю мотивацию для участия в принимаемых руководством действиях;
- быть достаточно квалифицированным и обладать соответствующими личными качествами для того, что заниматься новой деятельностью;
- нести ответственность за результат.

Обучение - основной путь развитие персонала. Ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Инженер, закончивший высшее учебное заведение в середине прошлого века, мог не заботиться о повышении квалификации до конца своей трудовой биографии - институтского багажа было вполне достаточно: знания выпускников устаревали через 30 лет.

В настоящее время происходит глобальный структурный сдвиг, который ознаменует переход от «материальной экономики» к «интеллектуальной» экономике, «экономике базирующейся на знаниях» (knowledge – based economy), суть которой сводится к тому, что научные знания и специализированные уникальные навыки их носителей становятся главным источником и ключевым фактором устойчивого экономического роста.

Современная экономика требует постоянного поддерживания уровня профессионализма персонала и поэтому непрерывности образовательного процесса. Вводя человека в мир знания, образование содействует формированию его конкурентоспособности, дающего значительные результаты в трудовой деятельности.

²⁴Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. - М.: Альпина Паблишерз, 2009, 163 с.

Как указывают Ю.Г.Одегов и Г.Г.Руденко к началу второго десятилетия XXI века соотношение источников экономического роста составляло:

- за счет повышения уровня образования работников и роста качества рабочей силы обеспечивалось 2,1 % его роста;
- за счет увеличения капитала – 0,5 %;
- за счет роста населения – 0,4 %²⁵.

Повышение технологического уровня производства влечет за собой значительное увеличение спроса на высококвалифицированных специалистов. Создание инновационной экономики возможно только через интеграцию образования, науки и производства в систему, обеспечивающую ее эффективное функционирование и удовлетворение потребностей человеческой деятельности.

Поэтому в крупных предприятиях создаются специальные системы управления профессиональным развитием персонала - управление профессиональным обучением работников, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры.

Цели обучения, которые ставит перед собой компания и цели обучаемого сотрудника имеют отличия (табл.6.5).

Таблица 6.5.

Цели обучения, которые ставит перед собой работодатель и сотрудник

Цель обучения персонала, со стороны компании	Цели профессионального образования, с точки зрения сотрудника
Организация и формирование персонала управления	Поддержание, на необходимом уровне, и повышение профессионального уровня квалификации
Развитие умения выявить, понять и решить проблемы	Получение профессиональных знаний, в том числе и вне сферы профессиональной деятельности
Качественная адаптация	Приобретение разносторонних знаний, для своей профессиональной деятельности (о поставщиках и конечных потребителях продукции фирмы, государственных и финансовых организациях, оказывающих влияние на работу фирмы)
Успешное внедрение нововведений	Развитие навыков и знаний в области планирования и организации производства

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала (рис.6.10).

Подготовка персонала – первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших

²⁵Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда. Учебник. – М.: Волтерс Клувер, 2011, 349 с.

профессии, приобретении ими знаний, навыков и умений для занятия должности. По существующему общему правилу такое обучение не превышает 6 месяцев. Обучаемые пользуются всеми правами работника и на них распространяется законодательство о труде, коллективный договор и иные нормативные акты.

Повышение квалификации персонала - обучение кадров после получения основного образования в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Для этого на предприятии создаются различные курсы, школы передового опыта, а вне него – специальные институты и факультеты.

Переподготовка персонала - обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

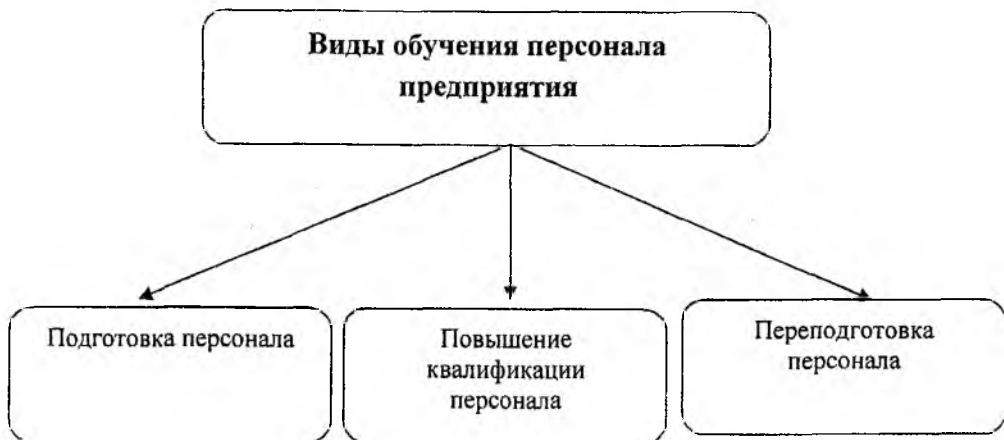


Рис.6.10. Виды обучения персонала предприятия.

Как будет происходить обучение - на рабочем месте или с отрывом от работы - определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

Обучение на рабочем месте подразумевает обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. В конечном итоге каждый сотрудник проходит в той или иной степени обучение на рабочем месте. Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. Здесь можно выделить такие методы как: наставничество, ротация, производственный инструктаж, стажировка и другие методы.

Обучение вне рабочего места - это чтение лекций, проведение деловых игр, проведение конференций и семинаров, тренинги, самообучение и другие методы. Методы обучения вне рабочего места дают обучающемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

Различают традиционные и активные методы обучения персонала (рис.6.11).

К традиционным методам обучения персонала относятся:



Рис.6.11. Методы обучения персонала.

1. Лекция. Она является одним из самых древних методов профессионального обучения. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не

контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

2. Семинары. Такой метод традиционного обучения предполагает большую активность участников обучения, и используются для совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее известны и популярны семинары, посвященные развитию корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить конкретные проблемы, возникающие в компаниях - проблемы сбора долгов, оптимизации документооборота, управленческого учета.

3. Наставничество. Оно является методом обучения, особенно распространенным там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

4. Самостоятельное обучение. Этот метод является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио и видео дисков, учебников, обучающих компьютерных программ.

К активным методам обучения персонала относятся:

1. Инструктаж. Этот метод представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося работника.

2. Ротация. Она представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

3. Рассмотрение практических ситуаций (кейсов). Этот метод позволяет в определенной мере преодолеть вышеназванный недостаток. Данный метод предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеofilmа и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия,

обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

4. Деловые игры. Они представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся работников. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения. В условиях деловых игр создаются исключительно благоприятные возможности включения участников творчески и эмоционально в отношения, подобные действительным отношениям в производстве. В игре происходят быстрое пополнение знаний, дополнение их до необходимого минимума, практическое освоение навыков.

В отличие от конкретной ситуации, где воспроизводится момент производственной обстановки, в деловой игре обстановка выражается в динамике, процесс производства - в развитии.

5. Тренинг. Это активная форма обучения с использованием практических упражнений. Тренинги призваны развивать определенные управленческие и коммерческие навыки - управление исполнением, планирование, делегирование, мотивирование эффективные продажи, переговоры, презентацию. Благодаря тренингам можно повысить личную эффективность сотрудников - развить ориентацию на результат, способность управления конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство. На тренингах более 70,0 % времени посвящено деловым играм и их анализу, закреплению наиболее эффективных стратегий поведения в типичных деловых ситуациях. Эффективность усвоения новой информации на тренингах гораздо выше, чем на лекциях и семинарах, так как здесь не только приобретаются знания теоретического характера, но в различных ролевых играх и учебных ситуациях вырабатываются практические умения и навыки. Повышению действенности тренингов способствует применение видео-аппаратуры, когда участники могут анализировать видеозапись деловых игр.

Бизнес-тренинги - набирающая обороты форма обучения персонала в Узбекистане. На сегодняшний день на этом рынке самыми востребованными являются тренинги по коммуникациям, организации системы продаж, управлению временем и управлению персоналом. Зачастую это часть общей стратегии развития фирмы. Вкладывая в обучение персонала, предприниматель вкладывает в свой бизнес, ведь квалифицированные кадры - одно из самых конкурентных преимуществ на рынке.

С 2006 года в Ташкенте функционирует компания «SavaConsult», тренеры и консультанты - специалисты, имеющие опыт работы с предпринимателями Средней Азии и России. Основная миссия компании - оказание помощи руководителям в деле оптимизации системы производства и системы взаимоотношений с сотрудниками. Задача каждого тренинга

заключается в последующих передаче и применении знаний, без которых не возможен дальнейший карьерный рост работника в компании.

Примечателен опыт организации бизнес-тренингов в "УЗБАТ АО". Здесь разработана международная программа менеджеров-стажеров, которая рассчитана на два года и предназначена для подготовки будущих топ-менеджеров компании. В данной программе предусмотрены и обучающие программы, и семинары, и практический опыт. Философия этой компании состоит в том, что 90,0% обучения должно происходить на рабочем месте и только 10,0 % отводится на теорию. На проведение бизнес тренингов приглашаются и зарубежные высококвалифицированные специалисты²⁶.

6.3. Управление деловой карьерой

Карьера — это процесс профессионального роста человека, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа. В современной теории управления человеческими ресурсами под карьерой принято понимать индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни.

Цели карьеры состоят в том, чтобы:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;
- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- условия работы усиливали возможности человека и развивали их;
- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы;
- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.

На формирование карьеры влияют две группы условий: объективные — не зависящие от человека, и субъективные - зависящие от самого человека.

Объективные условия формирования карьеры можно разделить на:

- общие - особые требования к профессии;
- социально-экономические - связаны с изменением форм собственности;
- кадровые - отсутствие системы кадровой работы.

Формирование целей карьеры - постоянный процесс. Цели карьеры меняются с возрастом, с ростом квалификации. выделяют несколько этапов

²⁶Перспективы бизнес-тренингов в Узбекистане //http://kommersant.uz.

карьеру, на которых человек удовлетворяет различные потребности (табл.6.6).

Ориентация на профессиональные достижения является одним из факторов успешности работника в предприятии. Ориентированные на карьеру работники, при грамотной политике управления человеческими ресурсами, не только удовлетворяют свои материальные и моральные потребности, но и способствуют дальнейшему развитию компании, повышению ее конкурентоспособности.

Каждый работодатель заинтересован, чтобы в предприятии трудились высокопрофессиональные, лояльные и мотивированные на результат сотрудники. Профессиональное развитие является одним из важнейших мотивирующих факторов работников.

Профессионально-квалификационное продвижение – это процесс изменения положения работника в должностной структуре, связанный с ростом квалификации и необходимостью предоставления ему работы соответствующей сложности. Система профессионально-квалификационного продвижения рабочих призвана решать такие задачи, как:

- закрепление на предприятиях стабильного контингента рабочих;
- повышение эффективности использования кадров;
- создание возможности для получения работникам в перспективе соответствующей его интересам и запросам работы;
- своевременное обеспечение производства высококвалифицированными кадрами;

Таблица 6.6.

Этапы карьерного роста

Этапы карьеры	Возраст работника	Сущность этапа
Предварительный этап	До 25 лет (Получение среднего и высшего образования)	За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности
Этап становления	От 25 до 30 лет	В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Появляется желание получать достойную заработную плату
Этап продвижения	От 30 до 45 лет	Идет процесс роста квалификации, продвижение по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в

		самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается процесс самовыражения как личности. Усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда
Этап сохранения	От 45 до 60 лет	Характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом
Этап завершения	От 60 до 65 лет	Человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. Идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры
Пенсионный этап	Карьера завершена	Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби

- обеспечение кадрами рабочих мест.

Правильно организованной системе профессионально-квалификационного продвижения работников отводится роль внутреннего регулятора согласования интересов производства и каждого конкретного работника. Основными принципами продвижения работников являются:

- последовательное, планомерное продвижение работников от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;

• непрерывное развитие и обогащение образовательного, культурного уровня и профессионального опыта рабочих, сохранение их здоровья;

• построение трудовой карьеры таким образом, чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;

• информированность работников предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;

• моральная и материальная заинтересованность персонала в профессионально-квалификационном росте.

Профессионально-квалификационное продвижение персонала может быть:

1. Внутри профессиональным: повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии за счет освоения смежных операций и функций, увеличения зон обслуживания и освоения передовых приемов и методов труда; повышение квалификационного разряда; освоение одной или нескольких смежных профессий.

2. Меж профессиональным: перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход на работу по другой профессии примерно равной сложности с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника; формирование работника широкого профиля.

3. Линейно-функциональным: выборы и назначение бригадиром руководителем группы).

4. Социальным: переход на инженерно-техническую работу.

Для профессионально-квалификационного продвижения персонала должны быть организационно-экономические, социальные и технические предпосылки:

• достаточно широкий диапазон профессий и работ по уровню сложности;

• развитая система подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации;

• развитие коллективных форм организации и стимулирования труда;

• наличие подготовленных специалистов, способных организовать продвижение работников на плановой основе.

Планирование карьеры - это составление самим работником личного плана продвижения, который позволит достичь требуемого карьерного роста.

Среди мероприятий, обеспечивающих реализацию в полном объеме системы профессионально-квалификационного продвижения персонала на предприятии, основными являются:

• планирование профессионально-квалификационного продвижения;

• подбор кандидатов на продвижение;

• обучение кандидатов;

• осуществление продвижений;

• материальное и моральное стимулирование профессионального продвижения;

• информационное обеспечение системы²⁷.

Многообразие вариантов деловой карьеры как процесса перехода со ступени на ступень получается за счет сочетания четырех основных моделей, условно называемых «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».

1. Модель «трамплин». Он широко распространен среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося постепенным ростом его потенциала, знаний и опыта. Соответственно, занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. Карьера «трамплин» была наиболее характерна для руководителей командно-распределительной системе, когда многие руководящие должности на предприятиях одни люди занимали по 20 - 25 лет.

Также данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой особых жизненных целей, связанных с продвижением по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации, других жизненных интересов, работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на долгожданную пенсию.

2. Модель «лестница». Она предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения, а здоровье еще не утрачено.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Чаще всего бывший руководитель и специалист может быть задействован в качестве консультанта, советника и т.п.

3. Модель «змея». Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтально-вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, причем каждую из них он занимает непродолжительное время (1 - 2 года). Например, мастер после

²⁷Саакян А.К., Файбушевич И.Ф. Современные проблемы в управлении карьерой в организации // Социология и право. – 2011, 24-30 с.

Обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности.

Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6 - 9 лет работает заместителем директора (по кадрам, коммерции, экономике и т.д.) и всесторонне изучает важные участки деятельности. Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления в конкретной организации и приобретении соответствующих навыков и знаний, включая знания о проблемных местах. Организационно это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе.

При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть работников не расположена к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно. Ранее такая система использовалась многими предпринимателями как форма профессиональной подготовки преемников для передачи им семейного дела.

4. Модель «перепутье». Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор только в форме срочного контракта. По этой философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и изначальное ограничение полезного срока его использования в конкретной организации²⁸.

Современные компании, и, как правило, непосредственно заинтересованы в том, чтобы участвовать в планировании и сопровождать карьеру своих сотрудников. У предприятия, решающей задачи управления карьерой своих сотрудников появляется возможность управлять профессиональным развитием персонала, максимально соотнося интересы и работника и компании, планировать обучение сотрудников, повышать их удовлетворенность, формировать резерв кадров. Вместе с тем, не менее важным является развитие карьеры и для самих сотрудников. Сотрудникам это предоставляет более четкое видение своих перспектив, возможность профессионального роста, повышение конкурентоспособности на рынке труда, планирование других аспектов собственной жизни.

²⁸ Кузнецов А.А. Модели управления карьерой сотрудника в организации // Проблемы управления. - 2006. - № 40-43 с.

Управление карьерой работников в определенной степени является естественным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в фирме. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации работников обуславливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и т.п. (рис.6.12).

Исходным пунктом в работе по управлению карьерой является определение текущей и перспективной потребности в руководителях и специалистах. Устранение потребности в кадрах может осуществляться за счет внешних и внутренних источников. Очевидно, что удовлетворение потребности в кадрах за счет внешних источников является пассивным элементом системы управления карьерой, так как замещение вакантных мест со стороны не требует целенаправленной работы по обеспечению профессионально-квалификационного продвижения внутри предприятия. Внешнее замещение вакантных ставок оказывает влияние на уровень потребности в кадрах, удовлетворяемой за счет внутренних источников.

Главная задача реализации карьеры сотрудника заключается в обеспечении взаимодействия его профессиональной и внутриорганизационных карьер. Развитием карьеры называются те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего профессионального плана. Одной из наиболее распространенных моделей управления развитием карьеры является модель партнерства в сфере планирования и развития карьеры сотрудника в организации. Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон: сотрудника, руководителя, специалиста службы управления персоналом.

Задачи, которые решаются при управлении карьерой сотрудника следующие:

- установление взаимосвязи целей развития компании и сотрудника;
- формирование и уточнение критериев служебного роста используемых в конкретных решениях, касающихся карьеры;
- изучение объективных и субъективных факторов, влияющих на карьеру сотрудника;
- изучение и использование карьерного потенциала сотрудника;
- обоснованная оценка карьерного потенциала и снижение уровня нереалистичности ожиданий сотрудника;
- эффективное использование путей служебного роста;
- установление требуемого уровня профессиональной компетентности для продвижения по службе.



Рис.6.12. Система управления деловой карьерой персонала.

Управление карьерой в предприятии имеет три основные цели:

- гарантировать, что потребности компании в требуемом количестве подготовленных рабочих, служащих, специалистов и руководителей на всех уровнях удовлетворятся;
- обеспечить перспективным работникам обучение и практический опыт, позволяющий им работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь;
- дать имеющим потенциал работникам возможность реализовать себя в этой компании через карьерный рост.

Во многих компаниях планирование деловой карьеры является обязательным. Оно состоит в определении целей и путей, ведущих к их достижению. В рамках системы управления персоналом складывается блок функций по управлению деловой карьерой, которые выполняют: дирекция, служба управления персоналом, начальники функциональных подразделений компании, консультационные центры, профсоюзные комитеты.

Мероприятия по управлению деловой карьерой повышают преданность работника интересам предприятия; повышают производительность труда; уменьшают текучесть кадров и более полно раскрывают способности работника.

6.4. Мотивация трудового поведения персонала

Важнейшую роль в системе экономики управления персоналом играют мотивация и стимулирование работника. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет решать задачи повышения результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечения систематического роста квалификации кадров, стабилизации коллектива.

В современных условиях на работника все в большей степени переносится ответственность за достижение высоких результатов и соблюдение требуемых стандартов в работе. Однако это не исключает необходимости мотивации, более того, изменения в характере и содержании труда вносят инновационные моменты в трудовую мотивацию персонала. Функция управления мотивацией одновременно находится в компетенции менеджмента всех уровней и направлений деятельности.

Мировая наука выработала множество теорий мотивации. Среди них различают содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации стремятся определить (идентифицировать) те потребности, которые побуждают людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Они представлены в работах А.Маслоу, Ф.Герцберга, Д.Мак Клеелланда.

Одним из самых крупных авторитетов в области разработок по проблемам мотивации по сей день считают основателя так называемой гуманистической школы психологии Абрахама Маслоу. Его концепция базируется на выделении в каждом человеке пяти групп потребностей.

причем расположенных в определенном иерархическом порядке. Когда удовлетворены «низменные» потребности, становятся актуальными «высокие» - так гласит теория. Последовательность возрастания их такова: на самом низшем уровне стоят физиологические (тепло, пища, и пр.), выше - потребность в безопасности, еще выше - желание любви и уважения. Если и это удовлетворено, то просыпается жажда самоуважения. Венцом же человеческих потребностей А.Маслоу считает самоактуализацию. Только активация этого высшего уровня, по мнению ученого, может пробудить в человеке способность мыслить творчески и относиться к работе с полной самоотдачей.

Интересный взгляд на проблему предложил в свое время Дэвид Мак Клеланд - ученый, потративший около двадцати лет на изучение человеческих потребностей как инструмента для мотивации. В отличие от Маслоу он предложил к рассмотрению всего лишь три их типа: потребность достижения, позволяющая человеку решать непосильные для прочих задачи, потребность присоединения, толкающая его на мирное урегулирование межличностных отношений, и потребность власти, которая, превалируя в человеке, определяет любого лидера. Согласно теории каждая из этих групп потребностей заложена в любом из нас генетически, но развиться по полной программе может только одна из них.

Процессуальные теории мотивации анализируют то, как именно человек распределяет свои усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных сданной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. К этим моделям относят теорию справедливости, модель Портера-Лоулера, теорию ожидания, получившую за последние годы большое распространение. Она базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого²⁹.

Если суммировать определение мотивации, то можно квалифицировать данное понятие как:

- состояние предрасположенности и готовности;
- использование мотивов поведения;
- побуждение к активной деятельности;
- процесс стимулирования; действие любых стимулов;
- совокупность устойчивых мотивов;
- совокупность внутренних стимулов.

Современные методы мотивации рассчитаны, с одной стороны, на хорошо образованный персонал, обладающий высоким самосознанием и свободой выбора. С другой стороны, обучение и самообучение становится постоянной составляющей жизни компаний, работники которых должны быть мотивированы к обучению. Все вместе это приводит к созданию нового климата и изменению корпоративной культуры организаций в направлении формирования производственных отношений на основе принципов всеобщего качества.

Все факторы, влияющие на направленность и энергичность действий работников, можно разделить на три группы: внешние, внутренние, социально-страховые (рис.6.13).

При использовании внешних по отношению к предприятию факторов мотивации работник рассматривается как продавец своего труда, личные интересы которого лежат вне компании: в семье, в реализации физиологических потребностей и нужд (питание, одежда, жилье), в развлечениях и удовольствиях, получаемых в обмен за свой труд. Конечно, это главное, ради чего человек приходит на работу. Но здесь заложено и главное противоречие - работник-предприятие. Работник изначально заинтересован отдать поменьше, взять побольше. Предприятие же через условия оплаты, надбавок, премирования и других материальных эквивалентов затраченного труда, а также методов принуждения, старается направить интересы работника в сторону интересов компании.

К внешним факторам мотивации можно отнести:

- стабильность работы;
- комфортность и безопасность условий работы;
- контрактные условия;
- карьеру, как способ улучшения материального положения;
- размер зарплаты, надбавок, премий;
- административные наказания (замечания, выговоры, штрафы и т.п.).

Руководство компании постоянно ищет баланс между интересами предприятия и персонала, так как главное противоречие остается - компания дает больше лишь тому, кто отдал больше ей. Непрочность, неповоротливость, а иногда неэффективность такой мотивации хорошо известна. Например, сдельная оплата труда приводит к тому, что качество продукции не интересует работника, и чтобы он работал качественно, нужны дополнительные условия и действия: платить только за правильно сделанную работу, вычитать за брак. Но даже в этом случае противоречия не устраняются.

Внутрифирменные факторы мотивации учитывают, что работа - это часть жизни любого сотрудника, что она связана с его эмоциями и чувствами, что работник начинает себя чувствовать членом команды. Данные факторы названы внутренними по отношению к интересам предприятия, т.к. они связаны с мотивами жизни, существования работника внутри фирмы.

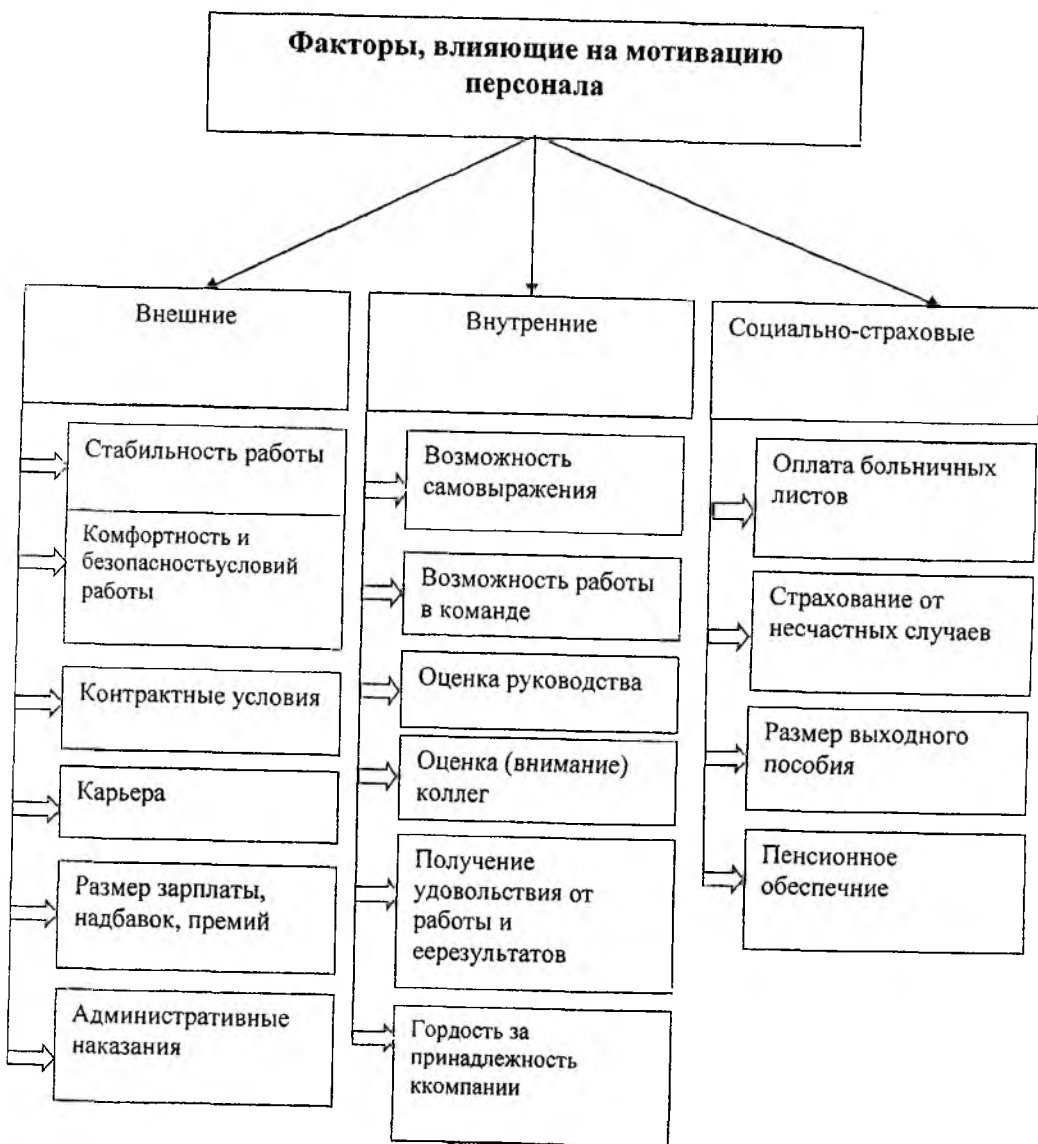


Рис.6.13. Факторы, влияющие на мотивацию персонала.

Его эмоционально-психологическое восприятие жизни смещается в сторону трудовой деятельности. И здесь на первый план выходят такие факторы мотивации как:

- возможность самовыражения;
- возможность работы в команде;
- оценка руководства;
- оценка (внимание) коллег;
- получение удовольствия от работы и ее результатов;
- гордость за принадлежность к данной компании.

В условиях рыночных отношений, для которых характерно волнообразное изменение конъюнктуры рынка, конкурентная борьба, гонка за удержанием доли рынка, вероятность изменения профиля деятельности предприятия, данная группа факторов мотивации становится особенно важной.

Социально-страховые факторы мотивации связаны с ситуациями, когда работник теряет полностью или частично, временно или постоянно трудоспособность, либо возникают внешние обстоятельства, влияющие на его жизнь или условия жизни. Болезнь или смерть близких, пожары, стихийные бедствия - во всех этих случаях предприятие может взять на себя расходы по определенной компенсации потерь:

- оплата больничных листов;
- страхование от несчастных случаев;
- размер выходного пособия;
- пенсионное обеспечение и т.п.



Рис.6.14. Механизм мотивации персонала.

Если все перечисленные группы факторов согласованы с интересами компании, т.е. продолжительность и качество работы служащих, их квалификация, усердие приводят к увеличению пенсий, пособий, страховок, то все это является сильными мотивами к улучшению работы служащих, особенно людей среднего возраста.

При выборе форм и методов мотивации, прежде всего, необходимо учитывать мотивы людей (рис.6.14).

С точки зрения управления поведением, необходимо знать, какие интересы имеются у работника для того, чтобы осуществлять воздействие не на уже свершившийся результат поведения, а заблаговременно влиять на формирование направленности деятельности в соответствии с целями управления. Поэтому существует необходимость классификации интересов (рис. 6.15).

Можно классифицировать интересы по признаку статуса работника в предприятии либо по характеру выполняемых в ней функций (табл.6.7).

Различия в составе интересов требуют адаптации инструментов мотивации применительно к категориям персонала, стратифицированных по уровням управления, принадлежностью к кадровому ядру, ответственному за принятия бизнес-решений.

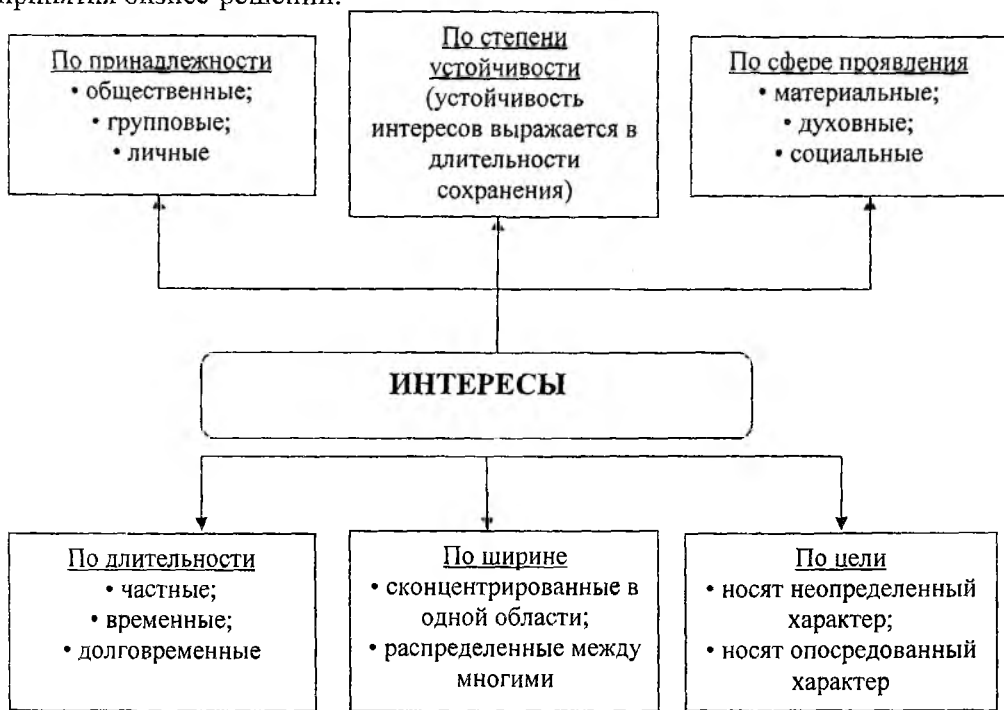


Рис.6.15. Классификация интересов.

Под влиянием результатов подобных исследований многие работодатели сегодня осознают, что создание эффективных мотивационных

схем является эффективным методом снижения текучести кадров и удержания лучших работников. В последние годы значительно укрепили свои позиции такие факторы мотивации, как заработная плата и различные системы поощрений.

Таблица 6.7.

Интересы основных групп сотрудников организации

Категория	Статус в предприятии	Сущность интересов
Работодатель	Собственник	Повышать прибыль, сокращать издержки, достигать цели предприятия. Не переплачивать сотрудникам. Повышать мотивацию, лояльность персонала. Минимизировать собственные усилия к стимулированию
	Менеджмент	Максимизировать свое вознаграждение. Повышать мотивацию, лояльность сотрудников. Заботиться о своих подчиненных. Минимизировать усилия к мотивации персонала
	Кадровая служба	Заботиться об удовлетворении потребностей всех сотрудников. Быть стратегическим партнером первого лица. Выполнить сложный HR-проект, реализоваться профессионально
Работник	Персонал	Иметь обязанностей меньше, а зарплату — больше. Понимать, за что спрашивает руководство. Иметь возможность увеличивать заработок. Стремиться к стабильности

Следует также учитывать, что интересы всех участников экономических отношений в обществе не являются чем-то застывшим, раз и навсегда данным. Преобразование всей совокупности общественных отношений существенным образом воздействовали на мотивационную среду.

Мотивы трудовой деятельности — это причины, определяющие поведение человека в процессе труда. Структура мотивов к труду дифференцирована по группам работников, объединенных общностью демографических, социальных и профессионально-квалификационных характеристик. Структура трудовой мотивации персонала может иметь отраслевую специфику. Две составляющие: когда человек может что-то делать и хочет выполнять конкретную задачу — взаимосвязаны. Обучение. хорошая подготовка — и обязательно мотивация. Нужно стимулировать

сотрудника, чтобы он работал именно в этой компании и занимался конкретной деятельностью, понимая, что со временем возможен служебный рост, большее вознаграждение и признание.

Стимул — внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д. Стимулы становятся мотивами, когда они становятся объективно значимыми и отвечают потребностям субъекта (работника), т.е. стимул не тождественен мотиву, хотя в ряде случаев может превращаться в мотив.

Стимулы предлагаются человеку в качестве компенсации за его действия. Человек реагирует на многие стимулы, иногда не осознавая этого, то есть бесконтрольно. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у разных людей, поэтому стимулы должны разрабатываться с учетом действующих потребностей определенной личности. Мотивы и стимулы взаимосвязаны друг с другом (табл.6.8).

Стимул выполняет двоякую задачу. С одной стороны, он является составной частью реальной ситуации и активизирует мотивы, а с другой — в том случае, если порожденный им мотив ведет к удовлетворению потребностей человека, вызывает чувство удовлетворенности. Стимулы оказывают на каждую отдельную личность различное воздействие, поскольку различен уровень запросов и структура мотивов индивидов.

Стимулами выступают любые блага (потребности), получение которых предполагает трудовую деятельность, т.е. благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Говоря о мотивах труда, мы ведем речь о работнике, стремящимся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), а говоря о стимулах, — об органах управления, обладающих набором благ, необходимых работнику и предоставляющих их ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Стимулирование призвано создать трудовую, экономическую ситуацию, способную заинтересовать объект стимулирования в определенном трудовом поведении.

Таблица 6.8.

Взаимосвязь мотива и стимула в мотивации персонала³⁰

Мотивы	Стимулы
<p><u>Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно необходимых благах:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • производительность; • качество работы; • повышение занятости; • рост квалификации и мастерства; 	<ul style="list-style-type: none"> • рост заработной платы; • надбавка к заработной плате; • материальная помощь; • единовременные выплаты; • премиальная система; • социальный пакет; • система участия в прибылях;

³⁰Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах, схемах: Учебно-методические материалы. - М.:ИНФРА-М, 2007. - С. 180-181.

<ul style="list-style-type: none"> • повышение ответственности; • совмещение должностей 	<ul style="list-style-type: none"> • комиссионные с объемов продаж
<p><u>Мотивы жизненного самоопределения (личностные):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • признание; • самовыражение; • творчество; • изобретательство; • рационализаторство; • занятие наукой 	<ul style="list-style-type: none"> • предоставление работы по интересам, по призванию; • профессиональная ориентация; • обогащение труда, повышение его творческого характера; • учет личных качеств и способностей работника; • предоставление широких возможностей для обучения; • премии за новаторство, изобретения, открытия; • гибкие графики работы; • доступ к новой информации; • всеобщее признание и уважение
<p><u>Мотивы социального взаимодействия:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • общение; • сопричастность; • солидарность; • поддержка; • безопасность; • дружба; • взаимовыручка 	<ul style="list-style-type: none"> • возможность общаться на рабочем месте; • благоприятный социальный микроклимат; • демократический стиль руководства, справедливость; • единый статус работников; • участие в управлении и принятии решений; • вынесение благодарностей, признание заслуг; • программы культурно-оздоровительных мероприятий; • социальный пакет
<p><u>Мотивы статусного самоутверждения:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • достижение цели; • престиж; • развитие карьеры; • высокий статус; • власть; • успех; • самоуверенность; • самоутверждение 	<ul style="list-style-type: none"> • предоставление руководящей работы; • расширение полномочий; • персональные блага: кабинет, автомобиль, самолет и т.п.; • участие в успехе, капитале; • предложение о совместном участии в бизнесе; • представительские функции для других организаций; • ротация кадров; • рост числа подчиненных;

<p><u>Мотивы оптимизации</u> <u>жизненного цикла:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • социальная и профессиональная мобильность; • возрастная релаксация; • преодоление статусного и психологического дискомфорта 	<ul style="list-style-type: none"> • предоставление работы по желанию и возможностям; • передача опыта молодежи — наставничество; • центры психологической помощи и разгрузки
---	--

Основным способом, который используется привлечения человека к активной деятельности, является вознаграждение. Вознаграждение — это все то, что человек считает ценным для себя. Заметим, у каждого свои представления о шкале ценностей.

Вознаграждения подразделяют на внутренние и внешние. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работы. К ним относятся самоуважение, дружба, осознание значимости выполненной работы.

Внешнее вознаграждение дается организацией: это продвижение по службе, символы служебного статуса и др.

Среди стимулов к производительному труду решающее значение принято придавать мотивам, связанным с материальной заинтересованностью. Именно они главным образом влияют на выбор профессии, места работы, определяют отношение к труду.

Выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждой компании. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий играет весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в предприятии.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п.

Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных предприятий осуществляется с помощью используемых ими форм и систем заработной платы. Они определяют механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результативности трудовой деятельности.

Система оплаты труда - комплекс взаимосвязанных принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала, на основе учета

количественных и качественных характеристик выполняемой работы. При этом указанные характеристики должны давать возможность оценить объем, сложность, интенсивность и эффективность труда прямым или косвенным образом. Структурные элементы фонда оплаты труда персонала приведены на рис.6.16.

Постоянная часть оплаты труда – это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени, т.е. это независимая от объема работы и стабильная во времени часть оплаты труда.

Базовым элементом постоянной части заработной платы, ее основной частью является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки.

Должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.



Рис.6.16. Структурные элементы фонда оплаты труда персонала.

Надбавки - выплаты носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию.

Доплаты - это выплаты носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей).

Переменная часть оплаты труда представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы.

Процент (комиссионные) – вознаграждение, исчисляемое в процентах от какой либо оценивающей труд работника или группы работников величины (объем продаж, прибыль и пр.). Обычно применяется в отношении сбытовых служб.

Премия – денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо области трудовой деятельности. В первооснове – вознаграждение за особый результат труда, носящий нетривиальный характер.

Сдельная заработная плата – это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества произведённых им единиц продукции или выполненного объёма работ с учётом их качества, сложности и условий труда.

Условиями применения сдельной оплаты труда являются:

- потребность в увеличении объёмов деятельности;
- наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- необходимость на данном участке стимулировать работника к дальнейшему увеличению объёма работы;
- возможность увеличить объём выполняемой работы не в ущерб качеству;
- малый уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;
- низкая вероятность простоя по вине администрации;
- использование обоснованных норм труда;
- низкая значимость для работника издержек стабильности и ответственности наряду с высокой значимостью личных материальных издержек.

В системе оплаты труда на основе сдельных форм различают:

1. Сдельно-премиальная. В этой системе оплаты труда, наряду с оплатой по прямым сдельным расценкам, предусматривается премирование за перевыполнение нормы выработки и за достижение количественных и

качественных показателей, определенных действующими условиями премирования. Показателями премирования могут быть рост производительности труда, улучшение качества продукции, отсутствие брака, снижение затрат.

2. Косвенно-сдельная. Такая система оплаты труда применяется для оплаты труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Поскольку точно определить количественный вклад рабочих в данном случае затруднительно, то их заработок определяется умножением косвенно-сдельной расценки на фактический выпуск продукции, произведённой рабочими, которых они обслуживают. Косвенно-сдельную расценку можно рассчитать делением тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе, на суммарную норму выработки обслуживаемых им производственных рабочих. Премирование работников при этой системе может осуществляться за бесперебойную работу оборудования.

3. Аккордная. При аккордной системе оплаты труда заработок устанавливается на весь объём работы, а не на отдельную операцию. При этом устанавливается предельный срок выполнения работы. Расчёт с работниками производится, как правило, после выполнения всех работ. Если планируется выполнение работы в длительные сроки, может быть выплачен аванс. Практикуется премирование за сокращение сроков выполнения заданий. Используется данная система в тех случаях, когда труд не поддается нормированию: при строительных, ремонтных работах, в сельском хозяйстве и т. п.

4. Сдельно-прогрессивная. Оплата труда при сдельно-прогрессивной системе в пределах установленных норм производится по прямым сдельным расценкам, а сверх этих норм — по повышенным расценкам. Как правило, повышенная расценка превышает неизменную расценку не более чем в два раза. При данной системе заработок растёт быстрее, чем производительность труда, поэтому целесообразно вводить данную систему временно (3-6 месяцев) на приоритетных направлениях работы. Например, когда предприятию нужно выполнить срочный заказ или устранить последствия аварии.

5. Смешанная (повременно-сдельная). Смешанная оплата труда представляет собой синтез сдельной и повременной оплаты труда.

Бонусные выплаты – выплаты за достижение плановых показателей работы или их превышение, как правило выплачиваемые с некоторым лагом времени (квартальные, полугодовые, годовые).

Бонусные выплаты целесообразны в следующих ситуациях:

- производимое работником благо может быть качественно оценено только спустя некоторый период времени;
- фонд переменной части оплаты труда незначителен, что делает неэффективным его ежемесячное распределение;
- к лицу, от которого зависит решение о выплатах бонусов имеется высокий уровень доверия;

- присутствует неравномерность финансовых потоков, работа на условиях пред поставки товаров и услуг;
- среда деятельности достаточно стабильна, на рынке низкий уровень неопределенности;
- работники обладают низкой значимостью издержек неопределенности и высокой значимостью личных материальных издержек;
- в краткосрочном периоде (до года) может быть средством удержания работника на рабочем месте;

Общие правила назначения бонусов:

- бонус не должен быть слишком большим и слишком малым. И то и другое снижает мотивацию персонала;
- чем выше неопределенность рабочей среды и рынка, тем более короткий срок выплаты бонуса необходимо использовать для сохранения его мотивирующего эффекта (переход от ежегодных бонусов к полугодовым или квартальным);
- при высоком уровне сформировавшегося недоверия между принципал – это лицо, от которого действует агент, представитель, нецелесообразно использовать периоды бонусных выплат более квартала;
- следует по возможности ограничивать применение бонусных выплат для лиц с высокой значимостью издержек неопределенности;
- для решения проблем размывания прав собственности, выплаты бонусов менеджерам верхнего звена целесообразно выплачивать в т.ч. долей в собственности (акции, паи и пр.).

Почасовые и поденные ставки – разновидности переменной части оплаты труда, при которых работнику начисляется оплата труда за фактически отработанное рабочее время.

В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, принято различать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала.

При повременной оплате величина вознаграждения работника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной - от объема выполненных работ и услуг.

Повременная оплата труд применяется в следующих случаях:

- на рабочих местах, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы (например, в медицине в хирургии);
- на рабочих местах, где определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно (групповая работа, интеллектуальная деятельность);
- если работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы, который определяется прежде всего производительностью оборудования или другими факторами (конвейер, обслуживание оборудования);

- при высокой потребности работника в стабильности при наличии высокой значимости самооценки и социальных издержек.

По простой повременной системе оплата труда производится за определённое количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ. По способу начисления подразделяется на почасовую, поденную и помесечную.

По повременно-премиальной системе оплаты работнику не только начисляется заработная плата за отработанное время, но и премия за достижение определённых количественных и качественных показателей. Данная система оплаты труда предполагает выплату денежной суммы сверх основного заработка на основании заранее установленных показателей и условий премирования.

При повременной с нормированным заданием системе оплаты труда устанавливается план работ, который должен быть выполнен за определённый период времени с соблюдением требований к качеству продукции или работы. Заработок состоит из двух частей: повременной части и доплаты за выполнение задания. В отличие от системы с премированием учитывается только выполнение плана, а не перевыполнение. Премия может выплачиваться за высокое качество продукции (работы) и за экономное использование сырья и материалов.

В современной практике часто используются смешанные системы заработной платы - одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), а другая - от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Нерегулярные дополнительные выплаты - выплаты работникам при наступлении обстоятельств, требующих предоставления работникам компенсаций или социальных льгот, выплата которых не носит регулярный характер, а происходит эпизодически, от случая к случаю.

Структура заработной платы — это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на предприятие работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70,0—90,0% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы.

Размер базовой ставки связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер.

Индивидуальная ставка может колебаться от 80,0 до 120,0% базовой ставки. По результатам оценки труда целесообразно определить четыре зоны

эффективности, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда (рис.6.17):

80,0 %		100,0 %			120,0%
R1		R2	R3	R4	S

Рис.6.17. Четыре зоны эффективности:

- *R1* — не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;
- *R2* — в целом результаты труда соответствуют заданным;
- *R3* — работник выполняет свои функции выше среднего показателя;
- *R4* — работник существенно преуспевает в работе;
- *S* — вводится для исключительных случаев.

Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени “соответствия работника установленным требованиям”. Таких работников около 60,0 % от общего числа, значительно превышающих требования — около 10,0 % и просто превышающих требования — 20,0 %. Примерно 10,0 % работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются.

Дополнительные выплаты персоналу можно производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда. Существуют различные формы дополнительных выплат:

1. Стимулирование инноваций. Инновационно ориентированные компании уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Так, например, «IBM» поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25,0% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Некоторые компании оказывают финансовую поддержку деятельности новаторов по двум направлениям: свобода в использовании до 15,0% своего рабочего времени; обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

2. Оплата за квалификацию. Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование “оплата за квалификацию”. Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения оплаты за квалификацию — наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда может привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности. В целом “оплата за

квалификацию” означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие “единица квалификации”, определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

По общему мнению, на всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени. Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30,0—50,0% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10,0—15,0% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе — 3,0—4,0%).

Основные преимущества оплаты за квалификацию:

- обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;
- большая удовлетворенность трудом;
- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение производительности труда;
- рост качества продукции.

В целом система оплаты за квалификацию считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подготовку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов.

Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Действительно, уровень оплаты за квалификацию зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров. При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенности трудом. В конечном счете все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

3. Участие работников в прибыли. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией:

дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

Существуют различные системы участия в распределении прибыли:

Так, система Скэнлона основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно — выработки в расчете на одного работника. В данной системе сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции. Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли, то сумма экономии, подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактических затрат.

Полученная экономия распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников, 1/5 направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предлагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия.

Методика, применяемая в этой системе, предопределяет сферу ее эффективного использования. В сущности эта система направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима на тех предприятиях или производственных участках, где доля живого труда велика (равно как и в тех непроизводственных службах, где много ручной работы). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, исчисленный по системе Скэнлона, мизерный, и эффективность такого метода стимулирования производительности — ничтожна.

А система Ракера основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяются объем условно чистой продукции и индекс ее роста в компании. Условно

чистая продукция определяется как остаток от финансовых поступлений от объема продаж после вычитания процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, прочих выплат внешним организациям.

Затем определяется так называемый стандарт Ракера — доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. Это средняя величина за ряд лет. В компании “Эдди-Ракер-Никелд”, где впервые была применена система Ракера, этот стандарт составил 50,0%. Показательно, что во многих компаниях обрабатывающей промышленности США стандарт Ракера примерно такой же (45,0—55,0%, если считать все издержки на заработную плату). Еще одна особенность в том, что этот стандарт довольно устойчив во времени.

Система Ракера применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т.п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в условно чистой продукции размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

Еще одна форма участия работников в прибыли — система Ипрошеар основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). Первоначально определяется базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом.

Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Но при использовании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов.

В целом системы участия в прибыли — это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей. В этих системах определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т. е. на что они могут

повлиять, контролировать на своих рабочих местах, производственных участках. Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей.

Очень важным условием успешности стратегии стимулирования персонала служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

По трудовому законодательству Узбекистана, размер оплаты труда устанавливается по соглашению между работодателем и работником. Оплата труда не может быть ниже установленного законодательством минимального размера и не ограничивается каким-либо максимумом. Формы и системы оплаты труда, премии, доплаты, надбавки, поощрительные выплаты устанавливаются в коллективных договорах, а также иных локальных актах, принимаемых работодателем по согласованию с профсоюзным комитетом либо иным представительным органом работников.

Для работников учреждений и организаций, финансируемых из бюджета, а также государственных предприятий минимальный уровень условий оплаты труда устанавливается законодательством.

В местностях с неблагоприятными природно-климатическими и бытовыми условиями устанавливаются районные коэффициенты и надбавки к оплате труда. Перечень местностей, в которых применяются районные коэффициенты и надбавки, а также порядок их применения и величина устанавливаются Правительством Республики Узбекистан.

Месячная оплата труда работника, выполнившего полностью определенные на этот период нормы труда и трудовые обязанности, не может быть ниже установленного законодательством размера по первому разряду Единой тарифной сетки по оплате труда.

Работа в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни оплачивается не ниже, чем в двойном размере. По желанию работника, работа в праздничный или выходной день может быть компенсирована предоставлением другого дня отдыха (отгула). По просьбе работника сверхурочная работа также может быть компенсирована предоставлением отгула в размере, соизмеримом с количеством отработанных сверхурочных часов. При компенсации работы в праздничный или выходной день либо сверхурочной работы отгулом оплата труда за такую работу производится не менее чем в одинарном размере.

Каждый час работы в ночное время оплачивается не ниже, чем в полуторном размере.

Кроме этого, работодатель обязан освобождать работника от работы с сохранением за ним места работы (должности) на время выполнения

государственных или общественных обязанностей. На время выполнения этих обязанностей за работником сохраняется средний заработок. Размер гарантийных выплат при освобождении работника от работы для выполнения обязанностей в интересах работодателя и трудового коллектива (повышение квалификации, участие в работе по внедрению рационализаторских предложений, пребывание в командировке, прохождение медицинских осмотров и в других случаях) не могут быть ниже среднего заработка³¹.

³¹Трудовой кодекс Республики Узбекистан // Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1996 г. приложение к № 1; 1997 г., № 2, ст. 65; 1998 г., № 5-6, ст. 102, № 9, ст. 181; 1999 г., № 1, ст. 20, № 5, ст.ст. 124, 112, № 9, ст. 229; 2001 г., № 5, ст. 89, № 9-10, ст. 182; 2002 г., № 1, ст. 20, № 9, ст. 165; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2005 г., № 37-38, ст. 280; 2009 г., № 52, ст.ст. 553, 554; 2010 г., № 51, ст. 483; 2012 г., № 37, ст. 421; 2013 г., № 18, ст. 233, № 41, ст. 543; 2014 г., № 4, ст. 45.

ГЛАВА VII. ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА

7.1. Управление рабочим временем

Одним из критериев экономической эффективности производства является уровень использования рабочего времени, характеризующий производительность труда, что означает прирост валового внутреннего продукта на единицу затрат труда.

Рабочее время — время, затрачиваемое на выполнение работы, или время активного пребывания на работе, посвящённое выполнению прямых служебных обязанностей. Реально рабочим временем считается время, отмеченное в таблице, то есть в документе учёта времени нахождения на работе³².

Рабочее время выступает общественной мерой затрат труда, выражаемой в минутах, часах, днях и других единицах измерения. Эта форма рабочего времени является основой закона экономии времени, поскольку каждая страна стремится производить необходимые продукты при минимальных затратах труда, естественно, данное обстоятельство отражается на конкурентоспособности продукции.

Показатели, характеризующие уровень выработки работников, отражают сложившуюся степень эффективности использования рабочего времени. Повышение квалификации, изменение расстановки рабочих мест, организационные, технические и технологические нововведения имеют целью снижение количества времени, приходящегося на единицу готовой продукции; путем более рационального использования рабочего времени добиться повышения выработки работников.

Рабочее время может выступать в различных формах, которые классифицируются по четырем классификационным признакам (рис.7.1):

1) календарная продолжительность рабочего времени (рабочий день, неделя, месяц, квартал, год);

2) дифференциация номинальной продолжительности рабочего времени (неполный и сокращенный рабочий день или рабочая неделя, совместительство, сверхурочные работы, работа в период очередных отпусков, на условиях почасовой оплаты и др.);

3) социально-экономическое деление (рабочее время рабочих, специалистов и служащих, членов кооперативов, фирм, индивидуальных и частных фирм, коллективных предприятий, занятых в домашнем и личном подсобном хозяйстве и пр.);

³²Глеб Архангельский. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012, 24 с.

4) воспроизводство (рабочее время отдельного работника, совокупного работника предприятия, отрасли, региона, общества).



Рис.7.1.Классификационные признаки рабочего времени.

В Трудовом кодексе Республики Узбекистан рабочее время трактуется как «время, в течение которого работник в соответствии с распорядком или графиком работы либо условиями трудового договора должен выполнять свои трудовые обязанности»⁸². Нормальная продолжительность рабочего времени для работника в стране не может превышать сорока часов в неделю. При шестидневной рабочей неделе продолжительность ежедневной работы не может превышать семи часов, а при пятидневной рабочей неделе — восьми часов.

Отдельным категориям работников с учетом их возраста, состояния здоровья, условий труда, специфики трудовых функций и других обстоятельств в соответствии с законодательными и иными нормативными

⁸²Там же.

актами о труде, а также условиями трудового договора устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени без уменьшения оплаты труда. К таким работникам относятся лица:

- не достигшие восемнадцатилетнего возраста;
- являющиеся инвалидами I и II групп;
- занятые на работах с неблагоприятными условиями труда;
- работники, имеющие особый характер работы;
- женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет и работающие в

учреждениях и организациях, финансируемых из бюджета.

Сокращенная продолжительность рабочего времени - не более тридцати шести часов в неделю в республике устанавливается работникам, подвергающимся воздействию в процессе труда вредных для здоровья физических, химических, биологических и иных производственных факторов, а также отдельным категориям работников (медицинским работникам, педагогам и другим), работа которых связана с повышенным эмоциональным, умственным, нервным напряжением, то есть имеет особый характер.

Вид рабочей недели (пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями или шестидневная рабочая неделя с одним выходным днем) и режим рабочего времени (продолжительность ежедневной работы (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, порядок перехода работников из смены в смену) устанавливаются на предприятии правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, а при их отсутствии — по соглашению между работником и работодателем.

Продолжительность ежедневной работы (смены) накануне праздничных (нерабочих) дней уменьшается для всех работников не менее чем на один час.

В Узбекистане ночным считается время с 22-00 часов до 6-00 часов. Продолжительность работы в ночное время сокращается на один час с соответствующим сокращением продолжительности рабочей недели, если не менее половины установленной для работника продолжительности ежедневной работы (смены) приходится на ночное время. Продолжительность ночной работы уравнивается с дневной в тех случаях, когда это необходимо по условиям производства, в частности, в непрерывных производствах, а также на сменных работах при шестидневной рабочей неделе с одним выходным днем.

Сверхурочные работы могут применяться с согласия работника. Сверхурочной считается работа сверх установленной для работника продолжительности ежедневной работы (смены). Продолжительность сверхурочной работы не должна превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд (на работах с вредными и тяжелыми условиями труда — двух часов в день) и ста двадцати часов в год.

При продолжительности рабочей смены двенадцать часов, а также на работах с особо тяжелыми и особо вредными условиями труда сверхурочные работы не допускаются.

Рабочее время характеризуется продолжительностью и эффективностью, то есть имеет экстенсивную и интенсивную величину. Особое значение представляет интенсивность использования рабочего времени. Интенсивность труда означает напряженность, плотность труда, концентрацию его затрат в единицу времени и измеряется отдачей в расчете на затраченное время.

Потери рабочего времени не сводятся только к простоям или другим нерегламентированным перерывам, а включают и некоторые работы отвлекающие работника от прямых, непосредственных функций. Следует заметить, что эти потери трудно учесть, они могут быть даже составляющим элементом в норме затрат труда на выполнение данной работы.

Взаимосвязь между уровнем производительности труда и потерями рабочего времени выражается на предприятиях в следующих зависимостях:

- сокращение и ликвидация потерь рабочего времени позволяют более производительнее его использовать и, тем самым, увеличить выпуск продукции в единицу времени;

- устранение потерь рабочего времени обеспечивает ритмичную работу в течение всего рабочего дня, что также способствует росту производительности труда;

- снижение потерь рабочего времени позволяет достигнуть общественно нормального уровня интенсивности труда, что обеспечивает более производительную деятельность.

Исходя из первостепенного значения роста производительности труда в условиях рынка, предприятиях всегда заинтересованы в наиболее полном использовании наличного фонда рабочего времени, всемерном сокращении и ликвидации его потерь.

Управление рабочим временем — это действие или процесс сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность производства. Управление рабочим временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей.

В теории управления рабочим временем широко известны «принцип Парето» и «матрица Эйзенхаура».

«Принцип Парето», названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето - эмпирическое правило, в наиболее общем виде формулируется как «20,0% усилий дают 80,0% результата, а остальные 80,0% усилий — лишь 20,0% результата» (рис.7.2).

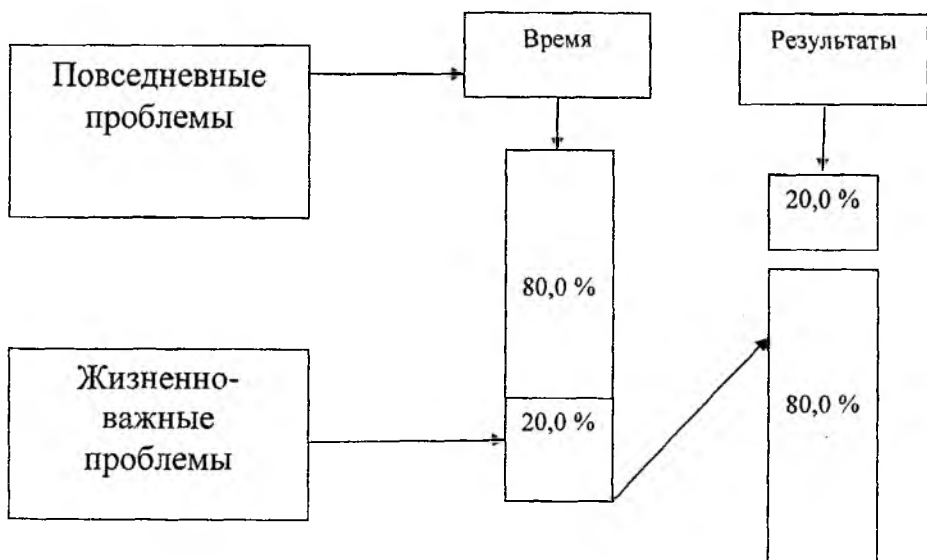


Рис.7.2. «Принцип Парето».

В. Парето открыл эффект концентрированного напряжения. В данном случае имеется в виду, что концентрация на жизненно-важной деятельности больше всего влияет на достижение желаемых результатов. «Принцип Парето» может использоваться как базовая установка в анализе факторов эффективности какой-либо деятельности и оптимизации её результатов: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданными³⁴.

А «Матрица Эйзенхауэра» («матрица приоритетов») – один из самых известных инструментов для управления своим временем. Ее придумал Дуайт Эйзенхауэр, 34-й президент США (рис.7.3).

«Матрица Эйзенхауэра» используется для планирования на небольшой срок (один или несколько дней). Это эффективный метод обработки тех списков дел, что человек планирует сделать за этот срок. Как правило, люди составляют столь длинные списки, что все дела из них априори невозможно переделать.

Категории определяются по принципу срочности и важности: важно – не важно, срочно – не срочно. Самый большой и главный секрет матрицы Эйзенхауэра в том, что первый квадрат должен всегда оставаться пустым. Только в этом случае можно сказать, что работник умеет эффективно распределять свое время и умеет хорошо планировать.

Если же есть дела, которые нужно вписать в первый квадрат (важные и срочные дела), то это означает, что в жизни человека присутствуют авралы.

³⁴Подиновский В.В., Ногин В.Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач.- М.: Физматлит, 2007, 56 с.

Он не умеет правильно планировать и привык откладывать все до последнего момента. Он берется за дело лишь тогда, когда вот-вот истекают все сроки.

Эйзенхауэр считал работу с делами второго квадрата (важные и не очень срочные дела) самой важной. Если человек своевременно помещает сюда задачу и последовательно ее исполняет, то данному делу он может посвятить столько времени, сколько оно требует.



Рис.7.3. «Матрица Эйзенхауэра» («матрица приоритетов»).

В эту группу задач обязательно надо вносить дела, что направлены на достижение своих целей. Как раз на эти дела нужно сосредотачивать максимальное внимание и именно сюда надо прилагать все свои силы. Ибо целенаправленное и методичное выполнение дел данного квадранта гарантирует большую отдачу в будущем.

В список дел второго квадрата обязательно надо включить задачи по личностному росту, саморазвитию, заботе о своем здоровье. Ведь все это составляет фундамент любого успеха. Сюда же должны входить задачи по

анализу своих действий, а также разработка новых планов и анализ новых возможностей и перспектив.

В третий квадрат помещают дела (срочные и неважные), что мешают эффективно работать, т.к. требуют к себе срочного внимания. Надо быть особо внимательным к таким делам. Часто их путают с задачами первого квадрата. Но не все срочное есть важным. Основной критерий для различения срочного и важного – приближает ли данное дело вас к цели или нет.

В третий квадрат входят задачи, что никак не связаны с вашей целью. Поэтому всегда надо четко формировать свои цели, помнить о них и быть сфокусированным на них. Самое простое – всегда иметь их описание перед глазами.

В четвертый квадрат (неважные и несрочные дела) попадают все то, что мы делаем почти каждый день, но это никак не связано с нашей работой: просмотр телевизора, пустые телефонные разговоры, компьютерные игры, посещение форумов, социальных сетей и т.д. Это обычно приятные дела, но вовсе не обязательные. Эти дела Эйзенхауэр назвал настоящими “пожирателями времени“, что снижают продуктивность дня.

Эффективность использования рабочего времени предполагает полную загруженность работника в течении рабочего дня, недели, месяца, года, обоснованное сочетание периодов работы и перерывов, необходимых для восстановления его работоспособности.

Организация рабочего времени предполагает выбор варианта привлечения работников к выполнению трудовых обязанностей, оптимального с точки зрения распределения рабочей загрузки. Стандартные режимы рабочего времени основаны на восьмичасовом рабочем дне с фиксированным началом и окончанием, перерывами на обед, кратковременный отдых и личные надобности.

Однако в настоящее время работодатели все чаще прибегают к изменению стандартного распорядка рабочего дня, смещая в ту или иную сторону его начало и окончание, вводя «замещаемые» обеденные перерывы (когда работники по очереди покидают рабочие места), увеличивают или уменьшают рабочую неделю без изменения часов работы и т.п. Необходимость такого гибкого управления рабочим временем объясняется следующим:

- особенностями производственного процесса (отдельные виды предприятий функционируют на основе непрерывных технологий). В таких случаях используются скользящие сменные графики, чтобы чередовать выхода на работу;

- распределение рабочей нагрузки в течение дня происходит неравномерно (например, в ресторанном бизнесе, торговле). Для этого график работ составляется таким образом, чтобы в часы пик обеспечить необходимое количество работников;

• работы, не требующие высокой квалификации и не связанные с большими физическими нагрузками, могут выполняться более продолжительное время, чем это предусмотрено стандартным распорядком (сторож, диспетчер и т.п.);

• в крупных городах часто возникают проблемы с общественным транспортом. Чтобы избежать постоянных опозданий на работу предприятия переносят начало и окончание работы.

Для анализа показателей производительности труда проводится анализ эффективности использования рабочего времени. К основным задачам данного анализа относятся:

• оценка экстенсивности, интенсивности и эффективности использования персонала на предприятии;

• выявление резервов более полного и эффективного использования фонда рабочего времени персоналом предприятия.

Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени ($Kэ$) определяется по формуле:

$$Kэ = (\Phi - P) : \Phi = 1 - P : \Phi,$$

Где Φ — фонд рабочего времени, мин;

P — регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе. мин.

А коэффициент потерь рабочего времени ($Kп$), которые зависят от работников можно определить по следующей формуле:

$$Kп = Пз : \Phi,$$

Где $Пз$ — потери рабочего времени, зависящие от работника, мин.

Коэффициент потерь рабочего времени ($Kпо$), которые обусловлены организационно-техническими причинами и не зависят от работника определяется следующим образом:

$$Kпо = По/\Phi,$$

Где $По$ — потери по организационно-техническим причинам, не зависящие от работников, мин.

Коэффициент затрат рабочего времени на отдых и личные потребности ($Kол$) работников рассчитывается по формуле:

$$Kол = ОЛ : \Phi,$$

Где $ОЛ$ — затраты времени работника на личные потребности (обеденный перерыв, производственная гимнастика, гигиена и т. п.), мин.

Аналогично можно проанализировать затраты времени работника на выполнение свойственных ему функций, несвойственных ему функций, на выполнение творческих работ, организационно-административной работы (Коа) и т. п.

В предприятии необходимо постоянно осуществлять учет и анализ структуры фондов времени (календарного и максимально возможного) и его использования, что важно для выявления скрытых резервов. Для этого рассчитывают следующие коэффициенты:

К использования рабочего времени = Число фактически отработанных человеко-часов : Число максимально возможных человеко-часов в урочное время.

К использования рабочего времени = Средняя фактическая продолжительность рабочего дня : Средняя урочная продолжительность рабочего дня.

Для анализа использования рабочего времени используют и другие коэффициенты:

Коэффициент потерь времени:

Коэффициент потерь времени = Общее количество дней, потерянных по причине отсутствия : (Среднее количество работников x Число отработанных дней)

Коэффициент потерь рабочего времени по вине работника:

Коэффициент потерь рабочего времени по вине работника = (ПР – ОЛН, мин) : Продолжительность рабочего дня,

Где ПР – перерывы, зависящие от работника;

ОЛН – нормативное время на отдых и личные надобности.

Коэффициент потерь рабочего времени, не зависящих от работника:

Коэффициент потерь рабочего времени, не зависящих от работника = ПН : Продолжительность рабочего дня,

Где ПН – потери рабочего времени, не зависящих от работника.

Для изыскания резервов повышения производительности труда используются традиционные методы затраты труда – фотография рабочего времени, хронометраж, а также анализ рабочих процессов, которые позволяют обнаружить потери рабочего времени, нерациональные приемы работы, факторы среды, влияющие на физическое и эмоциональное состояние работника. Так, проведенные социологические исследования

выявили множество таких факторов, которые приводят к прямым потерям рабочего времени (табл.6.8).

Таблица 7.1.

Анализ потерь рабочего времени и причин снижения производительности труда специалистов предприятия³⁵

Факторы	Удельный вес потерь, %
Прямые потери рабочего времени	
Плохая организация питания	68,0
Необходимость часто посещать другие подразделения из-за недостатков в распределении функций	65,0
Посещения бухгалтерии, отдела кадров для получения необходимых документов	64,0
Ожидание приема, подписи, печати	47,0
Телефонные звонки, предназначенные для других сотрудников	44,0
Задержка получения данных для работы	38,0
Ожидание консультаций, указаний руководителя	29,0
Неисправность организационной техники	25,0
Выполнение поручений, не связанных с работой, в рабочее время	18,0
Присутствие на ненужных собраниях	11,0
Уборка помещений в рабочее время	3,0
Выполнение работ, не предусмотренных должностными обязанностями	
Работа более низкой квалификации из-за отсутствия или недостатка технических исполнителей (курьера, секретаря)	54,0
То же, из-за средств обработки информации	18,0
Работа за других сотрудников из-за: недостатка квалификации коллег	69,0
занятости или частого отсутствия руководителя	57,0
отсутствия строго закрепленных обязанностей	34,0
неправильного распределения обязанностей в подразделении	32,0
Нерациональная организация рабочего места	
Нехватка мест для хранения документов, их удаленность от рабочего места	75,0
Шум и посторонние разговоры в помещении	42,0
Неправильное распределение работы и перерывов на отдых в течении рабочего дня	33,0
Недостаток освещения, некомфортные условия	24,0

³⁵Невская Л.В. Наука управлять. – Пермь.: Пермское книжное издательство, 1998, 47 с.

Дефицит рабочего времени как специалистов, так и руководителей - серьезная управленческая проблема. Обычно коэффициент занятости руководителя (соотношение фактической и нормативной занятости) равен 1,2-1,6.

Управление рабочим временем требует не только высокой самодисциплины персонала, но и ломки старых привычек, формирование современной организации труда. Для оптимального распределения рабочего времени необходимо хорошо знать приоритеты работы, ее главную цель, требуемые действия ожидаемые результаты. Поскольку временем, как таковым управлять невозможно, управление рабочим временем является довольно условным. Здесь речь идет об организации трудовой деятельности персонала предприятия. Поэтому управление рабочим временем может быть составным элементом системы управления персоналом в целом.

7.2. Сущность, структура и факторы формирования затрат на персонал

Неотъемлемой задачей кадровой политики является определение издержек на приобретение квалифицированной рабочей силы. Затраты на персонал предприятия - 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 персонала³⁶ (рис.7.4).

А по мнению Ю.Н. Павлючука и А.А. Козлова, что затраты на персонал представляют собой ту часть вновь созданной в процессе общественного воспроизводства стоимости, которая образует фонд жизненных средств, требующихся для воспроизводства рабочей силы в конкретных социально-экономических и исторических условиях. Причем затраты на персонал рассматриваются как сводное понятие, включающее расходы бюджетов различных уровней, расходы работодателей, а также средства граждан «на формирование и развитие способностей к труду»³⁷.

Ю.Г.Одегов и Г.Г.Руденко конкретизируют затраты на персонал, т.е: «Затраты на персонал организации – общепризнанный показатель, применяемый во всех странах с рыночной экономикой, - включает в себя все расходы, с использованием человеческих ресурсов:

- затраты на заработную плату и стимулирующие выплаты;
- выплаты по различным видам социального страхования;
- расходы организации в рамках проводимой социальной политики, содержание социальной инфраструктуры (лагеря детского отдыха, дома отдыха);
- затраты на обучение и повышение квалификации персонала;

³⁶ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2011, 275 с.

³⁷ Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - № 5, 11-18 с.

- выплаты дивидендов по акциям на приобретение сотрудникам льготных акций;
- организацию труда и улучшение его условий;
- найм и увольнение персонала;
- формирование организационной культуры и т.д.»³⁸ (рис.7.4).

Расходы на содержание персонала - это расходы, которые предприятие платит за работу (труд). Они выступают в виде выплаты денежных вознаграждений, дополнительных расходов на содержание персонала, осуществляемых в соответствии с действующими законами и тарифными соглашениями, или добровольных социальных услуг предприятия³⁹. Расходы на персонал находятся под влиянием таких факторов, как требования законодательства, уровень налогообложения, договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок, изменение в численности и структуре кадров, массовое повышение квалификации и т. д.



Рис.7.4. Структура затрат на персонал.

³⁸ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория: Учебник. -М.; Альфа-Пресс, 2009. 94 с.

³⁹Эренберг Р.Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда: теория и государственная политика. - М.: Изд. МГУ. 1996, 65 с.

Современная экономика управления персоналом рассматривает затраты на персонал не только как цену приобретения работника, но и определяет их с позиций ценности персонала для компании, его способности приносить будущую выгоду. Согласно концепции человеческого капитала, инвестиции в человеческий капитал - это любое действие, которое повышает квалификацию и способность, или, 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;
- стоимость культурно-бытовых условий;
- налоги на заработную плату;
- смешанные статьи (такие, как затраты на транспорт для работников, на их рабочую одежду, на восстановление их здоровья).

Общие расходы на рабочую силу у работодателей складываются из прямых и косвенных затрат. Прямые затраты обычно связаны с оплатой неотработанного времени или выполненного объема работ. Такие прямые затраты, как почасовая ставка заработной платы, четко привязаны к отработанному времени и могут быть снижены путем сокращения числа рабочих часов, т.е. они прямо пропорционально зависят от времени, затраченного на работу. В связи с этим данный вид издержек рассматривается как переменный.

Косвенные затраты обусловлены необходимостью возмещения дополнительных расходов по выплате страховых взносов в социальные фонды, в том числе:

- в фонды защиты от безработицы, в связи с преждевременным выходом на пенсию, выходных пособий уволенным;
- по оплате неотработанного времени (ежегодных отпусков, больничных листов, праздничных дней);
- по оплате дополнительных расходов в виде премий к отпуску, тринадцатой-четырнадцатой зарплат, расходов в столовой, поликлинике;
- по оплате профессиональной подготовки работников;

- по оплате подоходного и других налогов; по возмещению расходов на жилье для работников и т.п.

Косвенные расходы в подавляющем своем составе не находятся в прямо пропорциональной зависимости от отработанного времени. Эти затраты определяются в расчете на одного работника и в значительной степени не зависят от времени, затрачиваемого работником на труд. Этот вид затрат получил также название постоянных издержек.

В состав расходов на оплату труда включаются все соответствующие затраты предприятия:

- любые начисления работникам в денежной и (или) натуральной формах;
- стимулирующие начисления и надбавки;
- компенсационные начисления, связанные с режимом работы или условиями труда;
- премии и единовременные поощрительные начисления.

В данный состав затрат также включаются расходы, связанные с содержанием этих работников, предусмотренные трудовыми договорами (контрактами) и (или) коллективными договорами) независимо от источников их финансирования (табл.7.2).

Так, согласно статьи 143 Налогового кодекса Республики Узбекистан к расходам на оплату труда относятся:

- 1) начисленная заработная плата за фактически выполненную работу, исчисленная исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов в соответствии с принятыми формами и системами оплаты труда;
- 2) надбавки за ученую степень и почетное звание;
- 3) выплаты физическим лицам по заключенным договорам гражданско-правового характера, предметом которых является выполнение работ и оказание услуг, за исключением договоров с индивидуальными предпринимателями;

Таблица 7.2.

Состав расходов на оплату труда персонала

Виды оплаты труда	Состав расходов на оплату труда персонала
Оплата за отработанное время	Заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки
	Стоимость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты
	Стимулирующие доплаты; ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет
	Компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда
	Оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации

	кадров и отвлекаемым от основной работы
	Коммиссионное вознаграждение (страховым агентам, брокерам)
	Гонорары штатным журналистам
	Оплата специальных перерывов в работе
	Оплата разницы в окладах при временном замеществе, работы совместителей и другого несписочного персонала
Оплата за неотработанное время	Оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков
	Оплата льготного времени и времени выполнения государственных обязанностей, доноров
	Оплата простоев по вине работников и вынужденных прогулов
	Единовременные премии по итогам работы за год
	Оплата подарков
	Компенсации за неиспользованные отпуска
	Выплаты на содержание жилья, топливо, питание
	Материальная помощь

4) выплаты членам органа управления юридического лица (наблюдательного совета или другого аналогичного органа), осуществляемые самим юридическим лицом;

5) выплаты стимулирующего характера:

а) вознаграждение по итогам работы за год;

б) предусмотренные локальными актами юридического лица о премировании;

в) надбавки к тарифным ставкам и должностным окладам за профессиональное мастерство, наставничество;

г) вознаграждение и выплаты за выслугу лет;

д) выплаты за рационализаторские предложения;

е) единовременные премии, не связанные с результатами труда;

б) компенсационные выплаты (компенсация):

а) дополнительные выплаты, связанные с работой в местностях с неблагоприятными природно-климатическими условиями (надбавки за стаж работы, выплаты по установленным коэффициентам за работы в высокогорных, пустынных и безводных районах), производимые в соответствии с законодательством;

б) надбавки за работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях труда, включая надбавки к заработной плате за непрерывный стаж работы в этих условиях, по списку профессий и перечню работ, утвержденных Кабинетом Министров Республики Узбекистан;

в) надбавки и доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам за работу в ночное время, сверхурочную работу в выходные и праздничные (нерабочие) дни, предусмотренные графиком технологического процесса;

- г) надбавки за работу в многосменном режиме, а также за совмещение профессий, должностей, расширение зон обслуживания, увеличение объема выполняемых работ, выполнение наряду со своей основной работой обязанностей временно отсутствующих работников;
- д) надбавки к заработной плате работникам, постоянная работа которых протекает в пути или имеет разъездной и подвижной характер, за каждые сутки в пути, выплачиваемые с момента выезда до момента возвращения;
- е) надбавки к заработной плате работников при выполнении работ вахтовым методом в случаях, предусмотренных законодательством;
- ж) суммы, выплачиваемые при выполнении работ вахтовым методом в размере тарифной ставки, должностного оклада за дни в пути от места нахождения юридического лица (пункта сбора) к месту работы и обратно, предусмотренные графиком работы на вахте, а также за дни задержки работников в пути по метеорологическим условиям и (или) по вине транспортных организаций;
- з) выплаты за дни отдыха (отгулы), предоставляемые работникам в связи со сверхнормальной продолжительностью рабочего времени при вахтовом методе организации работ, при суммированном учете рабочего времени и в других случаях, предусмотренных законодательством;
- и) доплаты работникам, постоянно занятым на подземных работах, за нормативное время их передвижения в шахте (руднике) от ствола к месту работы и обратно;
- к) полевое довольствие в пределах норм, установленных законодательством;
- л) стоимость питания и проездных билетов или возмещение стоимости питания и проездных билетов.
- 7) оплата за неотработанное время:
- а) оплата в соответствии с законодательством:
- ежегодного основного (основного удлиненного) отпуска, а также денежная компенсация при его неиспользовании, в том числе при прекращении трудового договора с работником;
 - дополнительного отпуска для работников отдельных отраслей за работу в неблагоприятных и особых условиях труда, а также за работу в тяжелых и неблагоприятных природно-климатических условиях;
 - отпуска в связи с обучением и творческих отпусков;
 - дополнительного отпуска женщинам, имеющим двух и более детей в возрасте до двенадцати лет или ребенка-инвалида в возрасте до шестнадцати лет;
- б) выплаты работникам, находящимся в вынужденном отпуске с частичным сохранением основной заработной платы по месту основной работы;
- в) плата работникам-донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови;

г) оплата труда за выполнение государственных или общественных обязанностей в соответствии с Трудовым кодексом Республики Узбекистан;

д) заработная плата, сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлекаемыми на сельскохозяйственные и другие работы;

е) выплата разницы в окладе работникам, трудоустроенным из других юридических лиц, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы, а также при временном замещительстве;

ж) заработная плата по месту основной работы работникам юридических лиц во время их обучения с отрывом от работы в системе переподготовки и повышения квалификации кадров;

з) оплата простоев не по вине работника;

и) выплата в предусмотренных законодательством случаях сохраняемого прежнего среднемесячного заработка при переводе по состоянию здоровья на более легкую или исключаящую воздействие неблагоприятных производственных факторов нижеоплачиваемую работу, а также доплата к пособиям по временной нетрудоспособности до фактического заработка;

к) оплата за время вынужденного прогула или выполнения нижеоплачиваемой работы в соответствии с законодательством или по решению юридического лица;

л) оплата льготных часов лиц моложе восемнадцати лет, перерывов в работе матерей для кормления ребенка, а также времени, связанного с прохождением медицинского осмотра;

м) оплата труда квалифицированных работников юридических лиц, освобожденных и не освобожденных от основной работы, привлекаемых для подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, для руководства производственной практикой учащихся и студентов;

н) пособия, выплачиваемые за счет юридического лица молодым специалистам за время отпуска по окончании высшего учебного заведения;

о) оплата отпусков работникам сверх норм, установленных трудовым законодательством, и денежных компенсаций по ним.

8) доплаты инвалидам, предусмотренные законодательством⁴⁰.

Прямые затраты, такие, как почасовая ставка заработной платы, четко привязаны к отработанному времени и могут быть снижены путем сокращения числа рабочих часов, т.е. они прямо пропорционально зависят от времени, затраченного на работу. В связи с этим данный вид издержек рассматривается как переменный.

Те предприятия, которые придерживаются стратегии, нацеленной на найм высокооплачиваемых работников, привлекают сразу много кандидатов на каждую вакансию, чтобы расширить возможности выбора наиболее

⁴⁰Налоговый кодекс Республики Узбекистан //Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2007 г., № 52 (II); 2008 г., № 52, ст. 512; 2009 г., № 37, ст.ст. 403, 404, № 52, ст.ст. 553, 555, 556; 2010 г., № 20, ст. 149, № 35-36, ст. 300, № 37, ст.ст. 313, 314, 315, № 40-41, ст. 343, № 51, ст. 485; 2011 г., № 1-2, ст. 1, № 37, ст. 374, № 52, ст. 555, ст. 556; 2012 г., № 15, ст. 164, № 37, ст. 421, № 52, ст. 584; 2013 г., № 1, ст. 1, № 41, ст. 543, № 52, ст. 685; 2014 г., № 4, ст. 45, № 36, ст. 452, № 49, ст. 579, № 50, ст. 588; 2015 г., № 33, ст. 439.

профессионально подготовленного и опытного работника. Выплачивая высокую заработную плату, они избегают прямых и косвенных издержек, связанных с наймом неопытных работников.

А компании, которые следуют стратегии, направленной на привлечение низкооплачиваемых работников, нанимают малоопытных кандидатов и должны быть готовы к затратам на профессиональное обучение и к риску потерять работника, повысившего свою квалификацию, в связи с его уходом к предпринимателю, предлагающему ему более высокую заработную плату. Таким образом, экономя на зарплате низкооплачиваемого работника, предприятие вынуждено больше средств тратить на его образование и на найм новых работников.

Косвенные расходы в подавляющем своем составе не находятся в прямо пропорциональной зависимости от отработанного времени. Эти затраты определяются в расчете на одного работника и в значительной степени не зависят от времени, затрачиваемого работником на труд.

Составные элементы косвенных затрат на рабочую силу работодателей неодинаковы. Их сопоставимость достигается путем сравнения доли косвенных затрат в совокупных расходах на рабочую силу, исчислением затрат на одного занятого работника или за один отработанный человеко-час. Относительно высокая величина этих затрат может быть сопряжена с повышением профессионального уровня работников, улучшением социальных условий труда, что следует рассматривать как меры по реализации активной кадровой политики.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанных с участием работников в прибылях и капитале компании.

При перспективном планировании затрат на персонал вначале отделяются внешние факторы влияния на расходы по содержанию работников от внутренних факторов. К внешним факторам влияния могут быть причислены следующие:

- изменение размеров взносов на социальное страхование в соответствии с законом;
- изменения налоговых правил;
- пересмотры размера пенсий;
- согласованные повышения тарифных ставок;
- расходы на изменения тарифных соглашений (увеличение продолжительности отпусков, сокращение рабочего времени и т.п.).

Наряду с этим учитывается и ожидаемый процент инфляции, так как девальвация влияет на все рыночные цены. На расходы по содержанию персонала могут влиять новые законы. Примером могут служить природоохранные нормативные требования, касающиеся производства, или руководящие указания по обезвреживанию отходов, обуславливающие особые расходы на обучение сотрудииков.

Научно-организованное планирование позволяет получить максимально точные прогнозы, с тем чтобы предприятие могло заблаговременно принять меры в отношении калькуляции расходов по содержанию персонала и в значительной мере исключить неучтенные дополнительные финансовые нагрузки.

Опыт развитых стран показывает, что общие расходы компаний, связанные с затратами труда на одного работника, более чем в два раза выше, чем выплаты денежных вознаграждений по труду. Если все расходы по содержанию персонала, состоящие из заработной платы, а также разного рода вознаграждения персонала оценить в 100,0%, то косвенные расходы на содержание персонала в среднем по промышленности составят также почти 100,0 %⁴¹.

Соотношение прямых и косвенных затрат на персонал предопределяется прежде всего уровнем экономического развития страны, ценой рабочей силы в сравнении со стоимостью других первичных факторов производства, профессионально-квалификационным составом занятых и др.

По данным исследования «AXESMonitor», в развитых странах наибольший удельный вес затрат на персонал имеет в финансовом секторе, наименьший – на производстве (рис.7.5). Для сравнения в США затраты на персонал в производстве составляет 25,0 %, а в финансовом секторе – 43,0 % от выручки.

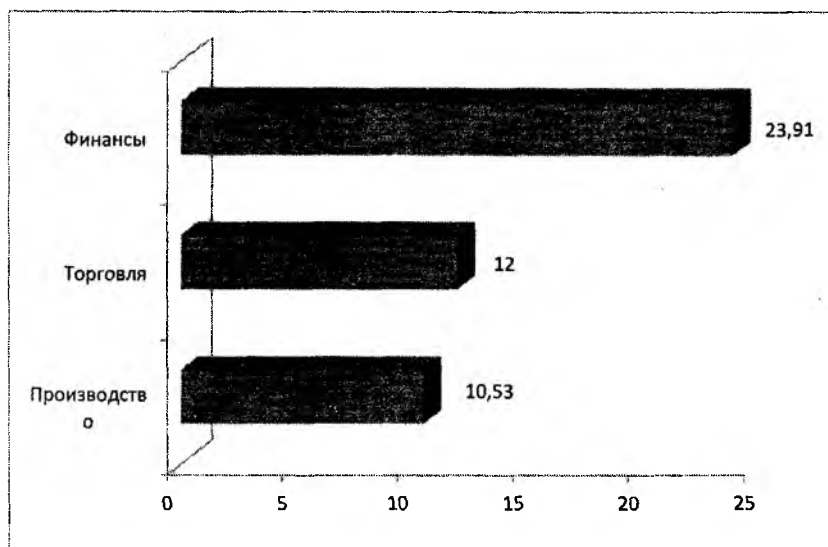


Рис.7.5. Удельный вес затрат на персонал в развитых странах (как доля от выручки, медиана)⁴².

⁴¹Муэрс Р. Эффективное управление. - М.: Фипресс, 2009, 82 с.

⁴²Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С.149.

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей предприятия. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено следующими факторами:

- отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
- внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим;
- изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости (внешние факторы).

Функционирование экономической системы рассматривается в виде цепочки «затраты — результат — цели (функции)». Понятие эффективности автоматически привязывается к завершенности данной цепочки. То есть, экономическая система может быть признана эффективной только в том случае, если затраты не просто успешно преобразуются в результаты, но и полученные результаты соответствуют при этом целям (функциям) экономической системы. Поэтому требуется управление затратами на персонал (рис.7.6).

Так как затраты на персонал представляют собой экономическую, точнее финансовую категорию, наиболее часто под эффективностью затрат на персонал понимают именно экономическую эффективность.

Общую экономическую эффективность затрат на персонал можно определить двумя методами:

1) как отношение результата деятельности персонала за период к соответствующим затратам:

$$\text{Общая экономическая эффективность затрат на персонал} = (\text{Результат деятельности} : \text{Затраты}) \times 100,0\%$$

2) или обратным ему показателем:

$$\text{Общая экономическая эффективность затрат на персонал} = (\text{Затраты} : \text{Результат деятельности}) \times 100,0\%$$

При этом в качестве результата деятельности можно рассматривать объем произведенной продукции, валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат – фактический фонд заработной платы либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в обязательные платежи, расходы на социальные мероприятия.



Рис.7.6. Управление затратами на персонал⁹².

Важнейшим показателем эффективности деятельности персонала является производительность труда. Она определяется выработкой продукции в единицу времени. На уровне предприятия она вычисляется следующим образом:

$$Эт = ВП : ЧР,$$

Где Эт- показатель производительности труда;

ВП — стоимость выпущенной продукции;

ЧР — среднегодовая численность работников, занятых на предприятии.

Повышение производительности труда зависит от технического уровня производства, квалификации работников, качества и наличия в необходимом количестве необходимых материалов. Обобщающим показателем, позволяющим оценить эффективность работы компании в целом, является

⁹² Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013, 159 с.

рентабельность. Она позволяет соотнести полученную прибыль с издержками.

Оценка работы аппарата управления осуществляется с учетом времени, с точки зрения своевременности принятия и осуществления управленческих решений. Для этого используется показатель статистической эффективности управления. Она исчисляется по формуле:

$$Эт = БП : ЗУ,$$

Где Эт — показатель статистической эффективности управления;
БП — балансовая прибыль;
ЗУ- затраты на аппарат управления.

Экономическую эффективность проводимых мероприятий по организации труда и совершенствования управления персоналом можно рассматривать в следующих аспектах:

- финансовая эффективность (окупаемость вложенных средств);
- производственная эффективность (укомплектованность кадрового состава).

Финансовая эффективность предполагает сопоставление затрат на проведение мероприятий и полученными в результате реализации этих мероприятий доходами. Эта эффективность характеризуется следующими показателями:

- годовой экономический эффект:

$$Эг = (C1 - C2) \times B - Eн \times Z,$$

Где Эг — годовой экономический эффект;
C1 и C2 – себестоимость единицы продукции до и после внедрения мероприятия;

B – годовой объем работ после внедрения в натуральном выражении;

Eн – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности;

Z – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия.

- показатель экономии, достигнутой за счет изменения должностного состава:

$$Эд = Ф1 - Ф2,$$

Где Эд — экономия, достигнутая за счет изменения должностного состава,

Ф1 и Ф2 – годовой фонд заработной платы до и после пересмотра должностной структуры.

С точки зрения укомплектованности кадров эффективность работы оценивается количественно и качественно: количественно – путем сопоставления фактической и плановой численности работников, а качественно – по соответствию профиля образования, квалификации, опыта работников требованиям занимаемой должности.

Все расходы предприятия на персонал регулируются посредством следующих мер:

- регулирование численности персонала (ограничение числа работающих, прекращение приема на работу, сокращение персонала);
- регулирование денежных выплат (замораживание выплат сверх тарифов, пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты, корректировка внутренних фондов социального обеспечения);
- анализ общих расходов и путей их снижения;
- повышение эффективности и соизмерение результатов и затрат (одинаковые результаты с меньшим количеством персонала, лучшие результаты с тем же количеством персонала).

Аналитические расчеты затрат на персонал на уровне предприятия сводятся к учету затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и затрат, финансируемых за счет других источников. При этом выбор источника финансирования имеет для хозяйствующего субъекта 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.

Принцип соотношения денежных затрат на развитие персонала и практических результатов в виде прибыли в системе управления персоналом должен стать главенствующим в хозяйственной деятельности предприятия. Сущность данной концепции - прибыльность инвестиций в персонал. Она должна строить экономические критерии деятельности работников и практически выражаться в инвестициях, необходимых для экономически обоснованной подготовки и переподготовки работников, целесообразного использования, управляемого поведения, максимального раскрытия возможностей и способностей, как отдельной личности, так и различных групп персонала.

7.3. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров

Текучесть кадров - в управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу. Текучесть - добровольный официальный уход наемного работника из одной фирмы в другую на основании самостоятельно принятого им решения. Высокий уровень

текучести кадров сигнализирует об угрозе стабильности и целостности компании и связан для нее со значительными затратами. Поэтому лояльность к своей компании становится таким же ключевым требованием к сотруднику, как и профессионализм⁴⁴.

Текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть всему предприятию. Текучесть кадров мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру компании.

Тяжелее всего «текучка» может ударить по предприятиям со сложными технологическими процессами, в том числе строительным и промышленным. Текучесть приводит к снижению объемов производства, сказывается на качестве продукции. Впрочем, только в том случае, если она превышает норму.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Кроме того, снижается производительность, поскольку требуется время, чтобы "новички" достигли уровня опытных работников, ушедших с производства. Работники, не приносящие пользы предприятию, должны переучиваться или увольняться и т.д. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

Обычно работники покидают места, если их потребности не удовлетворяются на этом месте и возможно другое место, которое, как работник надеется, удовлетворит его в большей степени. Причин текучести кадров множество. Основные из них – материальные, организационные и межличностные причины (рис. 7.7).

Факторами, способствующими уходу персонала с работы, являются:

- возраст сотрудника (наиболее рискованный возраст перехода на другую работу до 25 лет);
- квалификация сотрудника (работники низшей квалификации чаще меняют работу);
- место жительства сотрудника (чем дальше сотрудник живет от работы, тем больше риск его ухода);
- стаж работы на предприятии (после трех лет стажа происходит резкое снижение текучести, что объясняется фактором возраста, так и проблемами адаптации).

⁴⁴Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРП. -М.: Альпина Паблишер, 2013, 140 с.



Рис.7.7. Основные причины текучести кадров.

Нормальный уровень текучести кадров считается в пределах 3,0-5,0% от численности персонала, а свыше 5,0% – вызывает значительные экономические потери. В данном случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров.

Текучесть кадров можно для планового периода (F) и среднего (F1) можно рассчитать по следующим формулам:

$$F = \frac{\text{Число увольнений в плановый период}}{\text{Среднее число сотрудников в плановый период}}$$

$$F1 = \frac{\text{Среднегодовая численность уволенных работников} \times 100}{\text{Среднегодовая численность персонала}}$$

Коэффициент текучести кадров – это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники

безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период:

$$F_k = \text{Число уволенных работников предприятия} : \text{Среднесписочная численность персонала за тот же период}$$

Основой управления движением персонала является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей делает возможным определение наиболее эффективных управленческих воздействий. Знание, например, закономерностей влияния личностных характеристик работника на его склонность к перемещениям позволяет, во-первых, прогнозировать количество увольнений, во-вторых, находить пути снижения текучести кадров.

Изучение текучести кадров осуществляется в двух направлениях:

1) создание общего портрета увольняющихся (пол, возраст, образование, семейное положение, количество детей, стаж работы, заработная плата и др.);

2) изучение причин увольнения (работа не по специальности, неудовлетворенность работой, условиями или режимом труда, заработком, социальными условиями, отсутствие перспектив роста, плохие отношения с руководством или коллегами и др.).

Для управления процессами текучести кадров большое значение имеет сбор и анализ информации о работнике. В первую очередь собираются сведения об общем числе уволившихся работников, а также о числе уволившихся в зависимости от пола, возрастной категории, от квалификации, стажа работы, образования. Затем данные о текучести кадров анализируются по профессиям, подразделениям, должностям, причинам увольнения, возрастным категориям. Углубленный анализ проводится один раз в год, а количественная оценка по подразделениям ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно предусмотреть мероприятия по закреплению кадров.

Поскольку работники часто сами не всегда точно знают причины увольнения, путают их с поводом или не хотят называть, для обстоятельного анализа текучести лучше использовать специальные анкеты и анкеты для анализа мотивации к труду, из которых также можно многое узнать. Информация, полученная из них, дополняется изучением ситуации на месте и может служить основой для формирования определенного круга задач и мероприятий в области развития персонала и организации в целом.

При анализе текучести кадров особое внимание необходимо обращать на потенциальную текучесть, обусловленную скрытой неудовлетворенностью трудом. Потенциальную текучесть необходимо сравнивать с реальной текучестью и исследовать по группам уволившихся работников, а также причинам их увольнения.

На основании сведений, полученных с помощью анкетирования работников, можно определить потенциальный коэффициент текучести как отношение числа работников, выразивших желание уволиться, к числу опрошенных.

Анализируя причины увольнения новичков, можно уточнить данные о рабочих местах с низкой закрепляемостью работников, а также оценить работу наставников. Сопоставляя профили рабочих мест с объективными характеристиками работников, можно выделить как наиболее проблемные участки для стабилизации работников, так и типы сотрудников, оптимально соответствующих по своим личностным характеристикам тому, или другому рабочему месту.

Главными целями заключительной процедуры анализа увольняющихся работников является анализ «узких» мест в организации и (при необходимости) оказание влияния на решение работника об увольнении.

Движение персонала отражается в балансе, включающем сведения об изменении численности и структуры кадров. Балансы составляются за месячные, квартальные и годовые периоды, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям. Они содержат данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за конкретный период. При этом в них делается расшифровка того, откуда люди прибыли и по каким причинам ушли.

Для решения проблемы текучести кадров необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии. Методика управления текучестью кадров предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой возлагается непосредственно на кадровую службу предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров может быть представлена в виде последовательных этапов (рис.7.8):

1. Определение уровня текучести кадров. На этом этапе необходимо ответить на главный вопрос: является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям? Отмеченный выше уровень в 3-5% не должен восприниматься как некий индикатор, поскольку движение кадров на конкретном предприятии осуществляется под воздействием совокупности факторов:

- отраслевой принадлежности;
- технологии производства;
- трудоемкости работ;
- наличия/отсутствия фактора сезонности в производственном цикле;
- стиля руководства;
- уровня и принципов корпоративной культуры. Поэтому при определении уровня текучести кадров следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

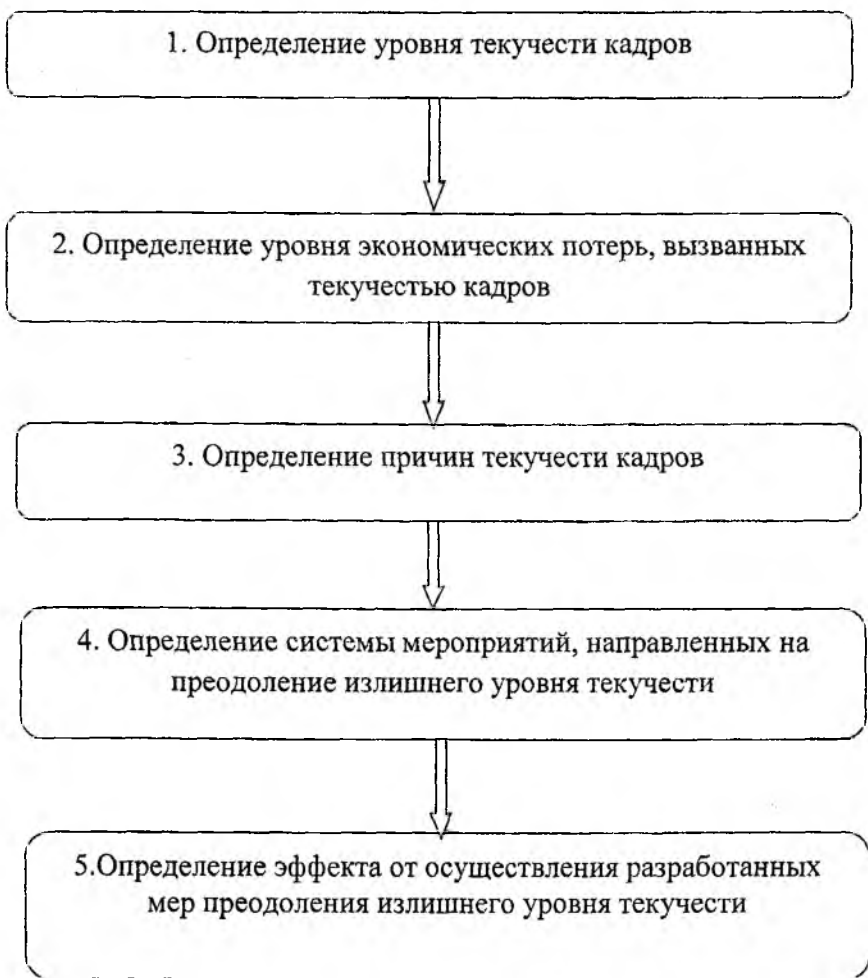


Рис.7.8. Этапы управления текучестью кадров в предприятии.

2. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные, которые складываются из анализа потерь, связанных с:

- перерывами в работе;
- необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- снижением производительности труда у работников перед увольнением;
- недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников;
- затратами на подбор персонала в результате текучести кадров;
- браком у вновь поступивших работников.

Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров используются следующие методы:

А. Расчет потерь, вызванных перерывами в работе(Ппр):

$$Ппр = V_{ср} \times Cп \times Чв$$

Где $V_{ср}$ – среднедневная выработка на одного человека;

$Cп$ – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Чв$ – число выбывших по причине текучести кадров.

Б. Расчет потерь, обусловленных необходимостью обучения и переобучения новых работников(По):

$$По = Zо \times Дт : Кич$$

Где $Zо$ – затраты на обучение и переобучение;

$Дт$ – доля текучести кадров в общем числе выбывших;

$Кич$ – коэффициент изменения численности работников.

В. Расчет потерь, вызванных снижением производительности труда у работников перед увольнением (Пу):

$$Пу = V_{ср} \times K_{пт} \times Чу \times Чв,$$

Где $K_{пт}$ – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

$Чу$ – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

Г. Расчет потерь, вызванных недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников(Пвп):

$$Пвп = £(V_{ср} \times Kп) \times Чд \times Чв,$$

Где $Kп$ – месячный коэффициент снижения производительности труда:

$Чд$ – число дней в соответствующем месяце.

Д. Расчет потерь, связанных с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров(Ппк):

$$Ппк = Zпк \times Дт : Кич,$$

Где $Zпк$ – затраты на подбор кадров.

Е. Расчет потерь, связанных с браком в работе у новых сотрудников(Пб):

$$Пб = Bоп \times Дб \times Дт / Кич,$$

Где Боп – общие потери от брака;

Дб – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года.

3. Определение причин текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. Определение мотивационной структуры текучести кадров основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия.

4. Определение системы мероприятий, направленных на преодоление излишнего уровня текучести. Для этого принимаемые меры по сокращению текучести кадров можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);

- организационные (совершенствование технологии трудовой адаптации, системы профессионального продвижения и др.);

- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

5. Определение эффекта от осуществления разработанных мер преодоления излишнего уровня текучести. При разработке программ устранения излишней текучести кадров необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение мероприятий по сокращению текучести кадров и потерь из-за излишнего уровня текучести. Если затраты на решение проблемы превысят потери, вызванные высокой текучестью кадров, то возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом.

Решение многих проблем по сокращению излишней текучести кадров зависит от самих предприятий. Предлагаемый порядок деятельности, прежде всего, рассчитан на собственные силы кадровой службы любого предприятия и при должной организации управления персоналом способен эффективно решать возникающие проблемы. Однако с развитием сегмента рекрутерских услуг на рынке труда для многих предприятий особенно в крупных городах Узбекистана, решение проблемы текучести кадров можно переложить на специализированные кадровые агентства.

Для удержания ценных сотрудников компании, находящихся на разных ступенях корпоративной иерархии, используются разные методы. Один пакет льгот формируется для рабочих и сотрудников, другой — для руководителей среднего звена, третий для топ-менеджмента.

Так, для рабочих и сотрудников в такой пакет, в частности, могут входить:

- оплата проезда до работы на общественном транспорте;
- бесплатные обеды;
- медицинская страховка, страхование жизни и здоровья;

- оплата обучения для повышения квалификации, средства выделяемые молодым специалистам(подъемные);
- ссуды и кредиты на выгодных условиях для молодых специалистов, состоящих в браке на приобретение жилья.

Пакет менеджеров может включать возможность работать по гибкому графику, ссуду и кредит на приобретение жилья и т. п. Топ-менеджерам могут быть предложены такие долгосрочные программы вознаграждения, как опционные планы и акции.

ГЛАВА VIII. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫХ СПОРАМИ

8.1. Понятие, трудовых споров

Действующая в настоящее время система управления в целом, в том числе система управление персоналом порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений, связанными с ориентацией хозяйствующего субъекта на спрос и потребности рынка, на запросы индивидуальных потребителей. Одним из приоритетных направлений в этой системе управления персоналом является изучение причин, порождающих конфликты в предприятиях и способов их успешного разрешения.

Любой трудовой коллектив состоит из работников, которые отлично друг от друга возрастом, образованием, стажем работы, профессиональным и жизненным опытом, целями, задачами, способами и формами их достижения, личностными особенностями, ценностями, взглядами возникающие в процессе работы проблемами. В результате этого в трудовых коллективах появляется возможность возникновения конфликтных ситуаций.

Понятие трудовой конфликт означает столкновение противоположно направленных действий работников, вызванное расхождением интересов, ценностей и норм поведения. Он выражается во взаимном противодействии членов коллектива, которому сопутствует состояние напряженности взаимоотношений.

К основным понятиям конфликта относят: основа, база конфликта, участники конфликта, объект, причины конфликта (рис.8.1).

Участники конфликта (оппоненты); важнейшей характеристикой которых является их сила — ранг оппонента.

Объект, вызвавший к жизни данную конфликтную ситуацию; совокупность действий оппонентов — инцидент. При этом конфликтная ситуация может существовать задолго до прямого столкновения ее участников.

Основанием для конфликта могут служить расхождения в установках и оценках различных сторон производственной ситуации работниками. несовпадение интересов различных подразделений предприятия.

Помимо этого причиной конфликтных ситуаций могут выступать индивидуальные особенности, личные качества работников, такие, как невоспитанность, низкая культура общения, неуважительное отношение к окружающим. Люди, которым присущи эти характеристики, склонны к конфликтам⁴⁵.

⁴⁵Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. Учебник.- М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2008. 134 с.



Рис.8.1. Понятие конфликта.

Конфликт как социальное явление впервые рассмотрен в работе А.Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов». По его мнению, в основе конфликта лежит деление общества на классы и экономическое соперничество между ними⁴⁶.

В современной экономической науке дается следующее определение трудового конфликта: это - «обострение противоречий в трудовой сфере, обусловленное противоположностью или существенным различием интересов субъектов трудовых отношений и предполагающие активные действия обеих сторон в свою защиту»⁴⁷.

А.Г. Здравомыслов утверждает, что всякая организация проходит в своем развитии через серию внутренних конфликтов, что она не может существовать без внутренней напряженности и без столкновений между определенными позициями, представленными в ней.

Автор во внутренней жизни каждой организации выделяет следующие группы конфликтов:

- конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации;
- конфликты адаптационные: между теми правилами и нормами внутреннего общения, которые сложились в данной организации, и новичками, не осведомленными о существовании таких правил;
- конфликты на управленческом уровне, связанные с разработкой различных стратегий поведения соответствующих организаций, с выработкой критериев эффективности ее совокупной деятельности⁴⁸.

⁴⁶См: Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов (Серия: Антология экономической мысли). – М.: Эксмо, 2007. — 960 с. // <http://inliberty.ru/library/classic/432/>

⁴⁷Панина Е.С. Нравственный аспект в работе управления персоналом // Экономика, управление и право в современных условиях: международ. сб. ст. / под общ.ред. В.Б. Тасеева. – Самара: Издательство «Самарский университет», 2012. – Вып. 5 (17.). 359 с.

⁴⁸Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М.: Аспект Пресс, 1996, 207 с.

Некоторые авторы обращают внимание на положительные функции трудовых конфликтов. Во-первых, они являются способом принудительного формирования более выгодных условий трудовых конфликтов. При этом возникновение, развитие и разрушение конфликтов не предполагает, как правило, нарушения закона ни одной из задействованных в конфликте сторон. Во-вторых, не менее важная функция конфликтов заключается в защите работников от нарушений (со стороны работодателей) трудового законодательства или трудовых соглашений⁴⁹.

А.В. Дорин рассматривает трудовой конфликт, как с негативной, так и с позитивной точки зрения (табл.8.1).

Эти различные подходы к рассмотрению трудовых конфликтов свидетельствуют, что конфликт признается учеными как неизбежным, необходимым и разрешающим фактором в развитие трудовых отношений. Считается, что он открывает дорогу инновациям, способствует формированию нового уровня взаимопонимания и сотрудничества.

Таблица 8.1.

Позитивные и негативные функции трудовых конфликтов⁵⁰

Позитивные функции трудовых конфликтов	Негативные функции трудовых конфликтов
Информационная – информация становится открытой для многих	Усиление настроений враждебности
Социализация – индивиды получают социальный опыт, знания, которые недоступны в обычных условиях	Падение мотивации к труду
Нормализация морального состояния – разрешаются накопленные негативные настроения, происходит очищение моральных ориентаций	Свертывание деловых контактов
Инновационная – конфликт вынуждает, стимулирует на изменения, признается какая-то проблема	Умышленное и целенаправленное деструктивное поведение
	Разрушение положительной социальной идентичности
	Фактические потери времени, отвлечение от работы
	Запутывание каких-то проблем

⁴⁹Козина И.М. Трудовой конфликт / Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь // Отв. ред. В.А. Ядов. – СПб.: Наука, 2006, 31 с.

⁵⁰Александров Ф.О., Постоленко И.Г. Социально-трудовой конфликт: понятие и подход к урегулированию. // Электронный журнал «Исследовано в России» // <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles>.

Но одновременно конфликт может стать фактором разрушения социально-трудовых отношений. Негативным следствием трудового конфликта может быть снижение качества продукта, производительности труда, повышение уровня текучести, увеличение числа случаев травматизма и заболеваний. Поэтому ученые приходят к выводу о том, что необходимо научиться управлять трудовыми конфликтами, уметь разрешать и направлять их в нужное для предприятия русло.

В научной литературе выделяют следующие этапы развития конфликта (рис.8.2):

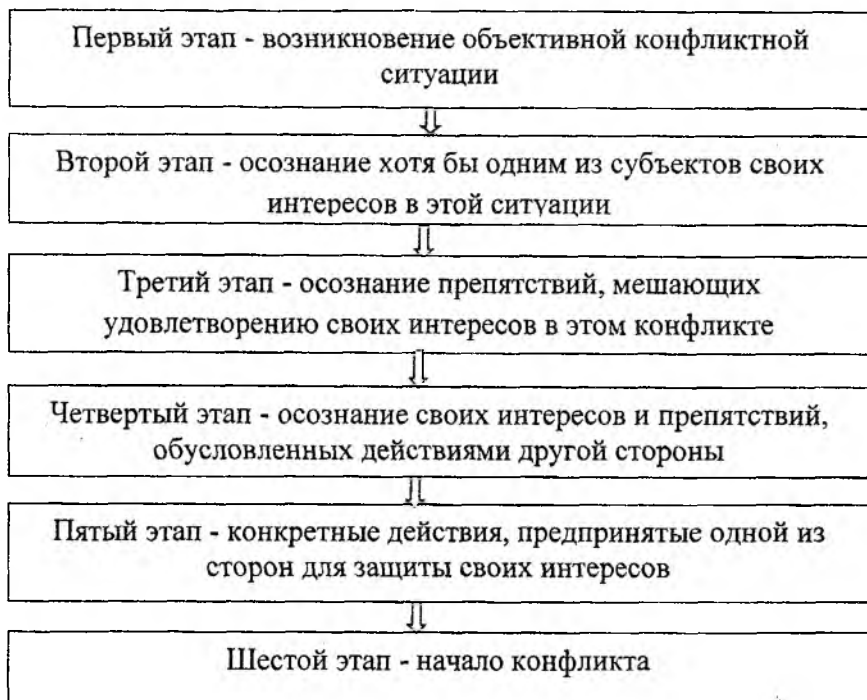


Рис.8.2. Этапы развития конфликта⁵¹

- первый этап - возникновение объективной конфликтной ситуации, появление социальной напряженности в трудовой организации;
- второй этап - осознание хотя бы одним из субъектов своих интересов в этой ситуации. Интересы могут быть ложными, искаженными реальными, объективными, но без их осознания дальнейшая борьба не имеет смысла;
- третий этап - осознание препятствий, мешающих удовлетворению своих интересов в этом конфликте;
- четвертый этап - осознание своих интересов и препятствий, обусловленных действиями другой стороны. Разумеется, этой стадии может и не быть, если интересы сторон совпадут;

⁵¹ Ромашов О.В. Социология труда и экономическая социология. Учебник. – М.: «Гардарики», 2007, - С.44.

• пятый этап - конкретные действия, предпринятые одной из сторон для защиты своих интересов;

• шестой этап - начало конфликта. Позиции обеих сторон четко определились, и начались практические действия друг против друга (рабочие объявили о забастовке, а дирекция фирмы, предприятия или другой трудовой организации объявила их уволенными).

Трудовой конфликт возникает в случае, если:

а) противоречия отражают взаимоисключающие позиции субъектов;

б) степень противоречий достаточно высока;

в) противоречия доступны для понимания, то есть индивиды и группы осознают эти противоречия или, напротив, они непонятны;

г) противоречия возникают мгновенно, неожиданно или довольно длительное время накапливаются перед тем, как перейти в социальный конфликт.

Согласно социологическим и социально-психологическим исследованиям, всех работников по приверженности к конфликтам можно подразделить на следующие группы:

• работники, старающиеся уходить от конфликта, не ввязываться в него;

• конфликтные работники.

Численность последней группы работников составляет где-то около 6,0-7,0% всего персонала. Поэтому для того, чтобы обеспечить в трудовой организации благоприятный психологический климат, достаточно уделять внимание лишь к десятой части работников.

В трудовой организации по значению конфликты делятся на конструктивные и деструктивные конфликты (рис.8.3).

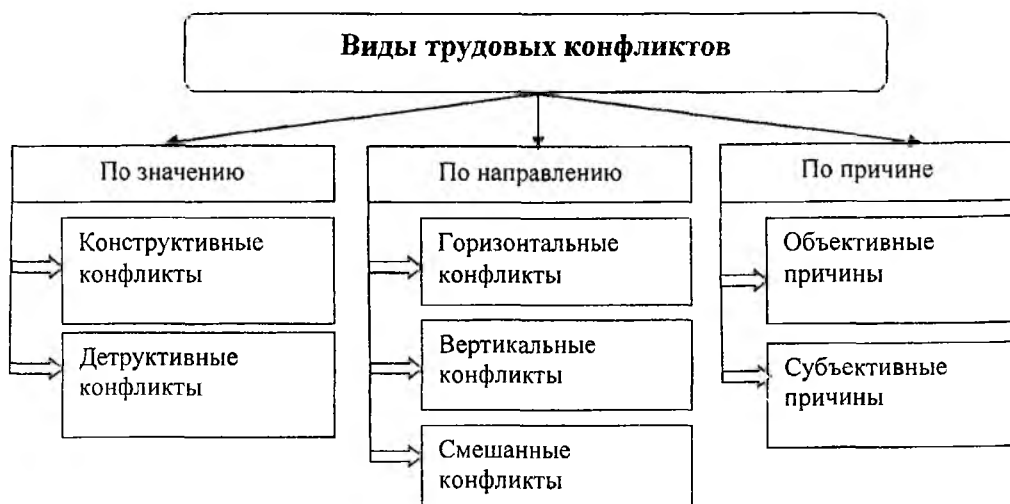


Рис.8.3. Виды трудовых конфликтов

Конструктивный конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию нормальных отношений между людьми. Как правило, после разрешения такого рода конфликтов растет эффективность функционирования трудовой организации.

Деструктивный конфликт - его возникновению способствуют субъективные факторы и причины. Он протекает в следующих случаях:

а) одна из сторон жестко настаивает на своей позиции, не желая учитывать интересы другой стороны или всей трудовой организации в целом;

б) один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера. Последствия такого конфликта приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности функционирования трудовой организации. Таким образом, в основе деструктивных конфликтов лежат, как правило, субъективные причины.

По направлению трудовые конфликты можно разделить:

- на горизонтальные конфликты (задействованы лица примерно одинакового статуса и не подчинены друг другу);
- вертикальные конфликты (участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого);
- смешанные конфликты (представлены и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие).

Конфликты, имеющие вертикальную линию, наиболее опасны и нежелательны для руководителя, так как его действия рассматриваются всеми сотрудниками (не говоря уже об участниках конфликта) через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя в любом его шаге будут видеть происки по отношению к его оппонентам. Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного обычно выделяют объективные причины и субъективные причины.

Объективными причинами «вертикального» конфликта могут быть:

- соблюдение или несоблюдение отношений субординации между руководителями и подчиненными;
- разбалансированность рабочего места, когда оно не обеспечивается необходимыми средствами для выполнения своих функций;
- рассогласованностью связей между различными рабочими местами и т.д.

Субъективными причинами часто выступают:

- слабая профессиональная подготовка руководителя, неспособность его социально и профессионально адаптироваться к своему рабочему месту и функциональным обязанностям и, как следствие, принятие часто неправильных решений;
- низкий уровень культуры общения, недобросовестное выполнение своих служебных обязанностей, завышенная собственная самооценка и т.д.

Объективные и субъективные причины не всегда различимы, между ними иногда нет четких границ. Объективные противоречия в организации труда способны в конечном итоге привести к глубоким личностным антипатиям, а личностные антипатии могут искажать организационно-трудовые отношения, усложнять их.

Кроме того, существует категория причин, которые можно определить как объективно-субъективные. Например, трудовые конфликты возникают из-за того, что отдельные работники или целые трудовые группы недостаточно адаптировались к новым принципам организации труда, не поняли их смысла достаточно точно.

Одним словом, трудовой конфликт происходит по поводу, а не вследствие определенной организации труда. Проблема человеческих отношений связана с производством, но главный ее источник — сами работники. Причинами трудовых конфликтов могут быть (рис.8.4):



Рис.8.4. Основные причины трудовых конфликтов.

- проблемы распределительных отношений, которые обычно оцениваются как наиболее вероятный фактор конфликтных ситуаций на производстве;

- сложности функционального взаимодействия работников в процессе труда, когда конфликтующими сторонами оказываются индивиды и группы,

включенные в единые функциональные отношения, связанные дифференциацией и кооперацией трудовой деятельности;

- ролевые противоречия, когда конфликты возникают из-за выполнения работниками той или иной роли;
- возникновение конфликтных ситуаций как проявление профессионально-деловых амбиций, элементов неформального лидерства;
- разный уровень профессиональной, общеобразовательной подготовки и культуры общения работников, формирующий у них различные ценности. Именно наличие барьера общения, обусловленного различными ценностями и разным представлением о них, также может порождать конфликтную ситуацию;
- ненормальные условия и содержание труда;
- слабая информированность работников о различных сторонах деятельности трудовой организации и ее подразделений, искаженная, неправильная информация или ее сокрытие;
- слабый или, наоборот, очень жесткий контроль, который неудовлетворительно воспринимают члены трудовой организации;
- обычная несовместимость работников, основанная на их чертах характера, отношении к труду, целях, которые каждый в отдельности преследует в процессе трудовой деятельности, и т.д.

Наиболее часто трудовой конфликт возникает между руководителями разного звена и подчиненными. Причинами такого рода конфликтов могут быть:

- личностные взаимоотношения между руководителем и подчиненным, связанные с симпатией или антипатией друг к другу;
- не всегда обоснованные, справедливые замечания руководителя подчиненному;
- не всегда ответственное поведение руководителя, связанное с неумением налаживать общение с подчиненными, неумением управлять своими эмоциями. Данное поведение проявляется в тех случаях, когда руководитель не прислушивается и не считается с мнением своих подчиненных, то есть остается «глухим» к чужому мнению и проблемам, не сочувствует и не помогает их решать;
- нарушение трудовой дисциплины работниками, что тормозит работу руководителя и отрицательно сказывается на деятельности группы, коллектива в целом;
- руководитель чаще наказывает, чем поощряет;
- традиционность мышления и инертность руководителя в различных трудовых ситуациях, отсутствие у него авторитета и т.д.

Между руководителем и подчиненным существует субординация, которую нужно рассматривать как личностную и функциональную стороны. Личностная сторона отношений между руководителем и подчиненным зависит только от индивидуальной психологической особенности, нрава,

моральных устоев и деловых качеств, как самого подчиненного, так и непосредственно руководителя.

При этом, функциональная сторона более жесткая и направлена на выполнение указаний «сверху», так как между руководителем и подчиненным существует связь, при которой руководитель отдает распоряжения, а подчиненный безоговорочно их выполняет.

Чаще всего именно по причине непонимания, несоблюдения субординации и возникает почти 80,0 % всех межличностных конфликтов в коллективе. А около 95,0 % конфликтов «по вертикали» связаны с тем, что руководитель и подчиненный занимаются одним делом в одной сфере, направлении. Очень трудно работать с людьми, которые, например, не дают полностью реализовать свои возможности и показать свои идеи, а просто требуют выполнять точно данные указания без внесения в указания креативных идей и мыслей.

В трудовом коллективе возникают и чисто субъективные профессиональные конфликты. Их можно разделить, отталкиваясь от двух причин возникновения:

- управленческие причины, они чаще всего возникают из-за необоснованности, ошибочно принятых решений, излишней опеки со стороны руководителя, недостаточной профессиональной подготовки, неравномерной трудовой нагрузки, отсутствия мотивации и т. д.;

- личностные причины, они возникают из-за низкого уровня культуры общения, грубости, стремления руководителя поставить на место подчиненного, показать свое превосходство над ним и повысить свой авторитет, а также негативного отношения руководителя к подчиненному или, наоборот, напряженных отношений между руководителем и подчиненным, психологических особенностей, таких как тревожность, недоверие, эмоциональная неустойчивость, завышена, по поводу присвоения каких-либо благ и ценностей. В связи с распределительными отношениями возможен трудовой конфликт из-за:

- факта распределения благ (справедливо—несправедливо);
- самого принципа, критерия распределения благ.

Конфликт перераспределения болезненнее, чем конфликт распределения. Конфликт из-за принципа распределения носит более идейный и конструктивный характер, чем конфликт из-за фактического распределения. Например, если все работники по их собственным оценкам имеют достаточно хорошие условия труда, то конфликт между ними не возникает; если же при равных результатах труда заработная плата одной из групп работников значительно повысилась без достаточных на то оснований, то возможен конфликт. Объектом и предметом конфликта в производственных условиях могут быть не только заработная плата, но условия и содержание труда, норма выработки и т. д.

Распределительные конфликты практически не имеют границ, они могут быть между индивидами и группами, занятыми в одинаковых или

разных сферах труда и экономической деятельности. Этот конфликт возможен при любой системе распределительных отношений. Например, конфликт может вызвать слишком сильная зависимость заработной платы от возраста и т. д.

Одна из самых скрытых причин трудового конфликта - сложности функционального взаимодействия. Конфликтующими сторонами оказываются индивиды и группы, включенные в единые функциональные отношения, связанные дифференциацией и кооперацией трудовой деятельности. Наблюдения показывают, что чаще конфликтуют те, кто проявляет особую активность. Замечено также, что причиной конфликтной ситуации часто служит бездействие одних по сравнению с другими.

Главным здесь является следующее противоречие: чем сложнее дифференциация и кооперация трудовой деятельности, чем активнее и ответственнее отношение самих людей к ней, тем вероятнее и столкновения.

Конфликтные ситуации в организационно-трудовых отношениях часто создаются ролями, выполняемыми индивидами и группами, т. е. происходит ролевой конфликт. У него два аспекта: объективный и субъективный конфликты.

Объективно существуют разные роли, часто с противоположными целями и различными способами поведения индивидов. Например, производители и потребители, рабочие, занятые основным и вспомогательным трудом, связаны между собой разной степенью ответственности, несовместимостью интересов, жесткой контактностью и формальностью. Здесь определенные действия одной стороны приносят либо существенный ущерб, либо существенную выгоду.

К трудовым конфликтам приводит и несовместимость. Под несовместимостью понимают существенные различия в характеристиках субъектов, которые препятствуют их нормальным отношениям. В организационно-трудовой сфере проявляются случаи несовместимости:

- в опыте, квалификации, образовании;
- экономической психологии и отношении к труду (одни работники ориентируются на минимум активности и максимум вознаграждения, другие — на максимум активности и максимум вознаграждения, третьи — на минимум активности и минимум вознаграждения).

Если эти типы вынуждены взаимодействовать, то между ними неизбежны конфликты. Несовместимость — это явление не только объективное, но и субъективное. Конфликтность в социально-трудовых отношениях вносят не только действительно существующие различия, но и мнения об этих различиях.

В действующем законодательстве Республики Узбекистан для индивидуальных трудовых разногласий применяется понятие-термин «трудовые споры», а для коллективных - термин «трудовой спор (конфликт)». Так, в статье 259 Трудового кодекса Республики Узбекистан отмечено, что «Индивидуальные трудовые споры — это разногласия между

работодателем и работником по применению законодательных и иных нормативных актов о труде, условий труда, предусмотренных трудовым договором». В этих случаях стороной спора в интересах работника может выступать представительный орган работников.

По характеру трудовые споры делятся на исковые и неисковые. Исковые трудовые споры возникают в связи с применением нормативных актов о труде. В ходе спора работник добивается восстановления своих нарушенных прав путем предъявления иска. Они всегда носят индивидуальный характер.

К неисковым спорам относятся разногласия, возникающие в связи с изменением действующих либо установлением новых условий труда. Они могут носить как индивидуальный, так и коллективный характер.

Индивидуальные споры рассматриваются комиссией по трудовым спорам или районными, городскими судами.

8.2. Методы и формы разрешения трудовых споров

Основная причина возникновения трудовых споров - это нарушения тех или иных прав работника или несоблюдение им обязанностей перед предприятием. Даже общие для трудовых споров причины носят конкретный характер в конкретном правоотношении по разрешению трудового спора.

Трудовые споры и порядок их разрешения являются одной из важнейших форм самозащиты работником (работниками) своих трудовых прав и интересов, ибо без их инициативы на обращение в юрисдикционный орган за разрешением нерешенных самими сторонами разногласий трудовой спор не возникнет (рис.8.5).

Трудовым правонарушением называется виновное невыполнение или ненадлежащее выполнение обязанным субъектом своей трудовой обязанности в сфере труда и распределения, а, следовательно, нарушение права другого субъекта данного правоотношения. Трудовые правонарушения сами по себе еще не являются трудовыми спорами. Одно и то же действие может быть оценено каждой стороной по-своему. Расхождение в оценках и есть разногласие. Это разногласие работник может самостоятельно или с участием представляющего его интересы профкома урегулировать при непосредственных переговорах с администрацией.

Однако возможна и иная ситуация, когда разногласие субъектов трудового права может перерасти в трудовой спор в том случае, если оно не урегулировано самими сторонами, а внесено на рассмотрение юрисдикционного органа, иными словами одна сторона оспаривает действие (бездействие) обязанной стороны, нарушившей ее трудовое право.



Рис.8.5. Возникновение трудового спора.

Для устранения причин трудовых споров должны использоваться средства и способы, воздействующие на каждую из них комплексно. Действенным инструментом разрешения трудовых споров призван быть установленный законом порядок. В статье 111 Конституции Республики Узбекистан отмечено, что «Разрешение возникающих в экономической сфере и в процессе управления ею хозяйственных споров между предприятиями, учреждениями, организациями, основанными на различных формах собственности, а также между предпринимателями, осуществляется Высшим хозяйственным судом и хозяйственными судами в пределах их компетенции».

Статья 260 Трудового кодекса Республики Узбекистан устанавливает, что «Работник вправе по своему выбору за разрешением трудового спора обратиться в комиссию по трудовым спорам или непосредственно в суд».

При разрешении трудовых споров необходимо учитывать и международные правовые нормы, в частности конвенции и рекомендации Международной организации труда (МОТ). Так, в Конвенции о содействии коллективным переговорам (Конвенция № 154) 1981 года отмечено, что коллективные переговоры проводятся в целях:

- а) определения условий труда и занятости; и/или
- б) регулирования отношений между работодателями и работниками; и/или

с) регулирования отношений между работодателями или их организациями, и организацией или организациями работников⁵².

В Рекомендации о рассмотрении жалоб на предприятии с целью их разрешения (Рекомендация МОТ № 130) 1967 года подчеркивается, что в тех случаях, когда никакие попытки урегулировать жалобу на предприятии не приводят к соглашению, должна существовать возможность, с учетом характера жалобы, для окончательного урегулирования ее в соответствии с одной или несколькими из следующих процедур:

а) использование процедур, предусмотренных коллективным договором, как например: совместное рассмотрение вопроса соответствующими организациями работодателей и работников или добровольный арбитраж со стороны лица или лиц, назначенных с согласия заинтересованных работодателей и работников или их соответствующих организаций;

б) примирение или арбитраж, проводимые компетентными государственными органами;

с) обращение к трудовому суду или другому судебному органу;

д) любая другая процедура, которая может оказаться подходящей в соответствии с условиями страны⁵³.

Разрешимость и разрешение трудового конфликта во многом определяются особенностями поведения индивидов и групп в определенных условиях. При этом необходимо отметить некоторые негативные поведенческие явления в конфликте:

- драматизация конфликта — преувеличение конфликтующими сторонами значимости своих притязаний, последствий их нереализации;

- установка на конфликт как самоцель превращение конфликта в игру, возведение своей позиции в принцип, отношение к компромиссу, как к потере достоинства;

- эксплуатация конфликта, т.е. заинтересованность в нем как условия достижения каких-то целей; свойственная многим субъектам «угроза вражды» как способ самоутверждения, занятия какой-то позиции;

- персонализация конфликта — придание объективной проблеме личностного характера и значения.

Различают следующие формы разрешения трудового конфликта.

1. Реорганизация — изменение организационно-трудового порядка, вызвавшего конфликт, а не борьба и уговоры в отношении конфликтующих сторон.

2. Информирование, т.е. социально-психологическая регуляция, направленная на перестройку образа ситуации в сознании конфликтующих сторон, достижение правильного взгляда на конфликт, пропаганда выгоды мира в данном конкретном случае.

⁵²Конвенция о содействии коллективным переговорам (Конвенция № 154) (Принята Генеральной конференцией Международной организации труда 19 июня 1981 года) //http: // www.ilo.org.

⁵³Рекомендация о рассмотрении жалоб на предприятии с целью их разрешения (Рекомендация МОТ № 130) (Принята Генеральной Конференцией Международной Организации Труда 7 июня 1967 года) //http: //www.ilo.org.

3. Трансформация, т.е. перевод конфликта из состояния бесполезной вражды в состояние переговоров.

4. Отвлечение — перенос внимания конфликтующих сторон на другие проблемы или позитивные стороны их отношений; ориентация внимания на что-либо общее, что способствует сплочению.

5. Дистанцирование — исключение конфликтующих сторон из общих организационно-трудовых отношений путем, например, перевода на другие рабочие места, в другие подразделения, кадровые замены.

6. Игнорирование — умышленное невнимание к конфликту с тем, чтобы он разрешился сам или чтобы акцентирование внимания на конфликте не способствовало его обострению.

7. Подавление — это ситуация, при которой причины конфликта не снимаются, но всякое конфликтное поведение запрещается под угрозой административных санкций для одной или обеих сторон.

8. Комфортное предпочтение — решение в пользу большинства, удовлетворение интересов более сильной в социальном отношении стороны.

Существует ряд методов разрешения социально-трудовых конфликтов, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на следующие группы:

1. Внутриличные методы. Они воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

2. Структурные методы. Они воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы стимулирования работников. К таким методам относятся: разъяснение работникам требований к работе, использование координационных механизмов, разработка и уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения членов трудового коллектива.

3. Межличностные методы предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов.

Деловые переговоры являются действенным способом предупреждения и разрешения конфликта. Следует отметить, что переговоры это не просто совокупность методов урегулирования конфликта вообще и трудового конфликта в частности. Переговоры следует рассматривать как комплексное явление: это процесс общения по совместному решению проблемы и удовлетворению потребностей субъектов, взаимных интересов сторон. В процессе переговоров осуществляется познание и согласование интересов субъектов, формируется эмоциональный настрой, определяются и разрабатываются сами способы реализации этих интересов.

Важность понимания использования переговоров, как средства предотвращения и разрешения противоречий и конфликтов состоит в том,

что такой подход способствует сохранению состояния мирного взаимодействия между противоборствующими сторонами. Это говорит о необходимости поиска путей решения проблемы до того, когда предпринятые силовые действия одной из сторон (или всеми сторонами, втянутыми в состояние противоборства) для достижения своих целей, сделают невозможным мирное сотрудничество. Ориентация на переговоры как способ предотвращения конфликта является фактором сдерживания от конфликтных действий.

Различают индивидуальные трудовые споры и коллективные трудовые споры. Индивидуальный трудовой спор отличен от коллективного, как субъектным его составом, так и содержанием предмета спора. В индивидуальных спорах оспариваются и защищаются субъективные права конкретного работника, его законный интерес. В коллективных же спорах оспариваются и защищаются права, полномочия и интересы всего трудового коллектива (или его части), права профкома как представителя работников данного производства по вопросам труда, быта, культуры. В коллективных спорах защищаются и полномочия трудовых коллективов, их жизненные интересы.

Индивидуальным трудовым спором признается спор между работодателем и лицом, ранее состоявшим в трудовых отношениях с этим работодателем, а также лицом, изъявившим желание заключить трудовой договор с работодателем, в случае отказа работодателя от заключения такого договора⁵⁴.

По правоотношениям, из которых может возникнуть индивидуальный трудовой спор, все они делятся на споры, вытекающие из:

- 1) трудовых правоотношений (их абсолютное большинство);
- 2) правоотношений по трудоустройству (например, не принятого на работу по квоте инвалида или другого лица, с которым администрация обязана заключить трудовой договор);
- 3) правоотношений по надзору и контролю за соблюдением трудового законодательства и правил охраны труда (например, оспариваются действия технического или правового инспектора, наложившего штраф на должностное лицо, и др.);
- 4) правоотношений по подготовке кадров и повышению квалификации на производстве (например, о качестве обучения вторым профессиям и т.д.);
- 5) правоотношений по возмещению материального ущерба работником предприятию (например, оспаривается размер произведенного администрацией удержания из заработной платы за нанесенный ущерб);
- 6) правоотношений по возмещению работодателем ущерба в связи с повреждением его здоровья на работе или нарушением его права на занятость;

⁵⁴Власова В.И., Крапивин О.В. Разрешение индивидуальных трудовых споров // Гражданин и право. - М. 2007, 138 с.

7) правоотношений профсоюза с работодателем по вопросам труда, быта, культуры (например, о сроках пересмотра норм выработки, принятии работодателем локального нормативного акта при возражении профсоюза);

8) правоотношений трудового коллектива с работодателем, администрацией (например, при выборах и утверждении хозяйственных руководителей, планов работы);

9) социально-партнерских правоотношений.

Классификация индивидуальных трудовых споров по указанным основаниям необходима для того, чтобы по каждому трудовому спору правильно определить его подведомственность, характер и предмет спора.

Правильное и быстрое разрешение трудовых споров способствует охране трудовых прав граждан и их трудовых коллективов, восстановлению нарушенных прав и укреплению законности, правопорядка в области труда. На это направлено и верное определение подведомственности трудовых споров, которую надо обязательно проверить при принятии заявления по спору.

Подведомственность — это определение по свойствам и содержанию трудового спора, в каком органе первоначально должен решаться данный спор. Таким указателем в индивидуальных спорах является характер спора и то правоотношение, из которого вытекает спор, а также в некоторых случаях субъект и объект спора.

По общему правилу, индивидуальные трудовые споры, в зависимости от их подведомственности, подразделяются:

- на рассматриваемые индивидуальные трудовые споры в общем порядке (комиссия по трудовым спорам является обязательной досудебной стадией);

- на индивидуальные споры (рассматриваются непосредственно судом).

Кроме того, некоторые из них могут разрешаться работодателем и соответствующим профсоюзным органом, а также вышестоящим органом.

Основной причиной трудовых споров являются разногласия между работником и работодателем непосредственно или в лице его администрации. По предмету разногласий споры можно подразделить на три группы в зависимости от непосредственных причин возникновения:

1. Работники претендуют на улучшение условий продажи своей рабочей силы - увеличение заработной платы, льгот, продолжительности отпуска, улучшение условий на производстве и т.п., а работодатель с этим не согласен.

2. Работники хотят сохранить действующие условия труда при посягательстве на них со стороны работодателя.

3. Споры юридического характера. К ним относятся те, которые возникают из-за сложности и противоречивости законодательных и иных нормативных правовых актов, а также в силу того, что многие административные работники плохо знают трудовое законодательство.

Индивидуальный трудовой спор может разрешиться путём переговоров работника с работодателем. Разрешение индивидуального трудового спора путём переговоров с работодателем можно считать обязательной процедурой. Это вытекает из положения ст.280 Трудового кодекса Республики Узбекистан: «Трудовые споры об установлении работнику новых или изменении существующих условий труда разрешаются работодателем и соответствующим профсоюзным органом или иным представительным органом работников».

Если работник самостоятельно или с участием профсоюзного комитета, либо иного представительного органа работников не урегулировал разногласия при непосредственных переговорах с работодателем, трудовой спор рассматривается комиссией по трудовым спорам.

По действующему законодательству Республики Узбекистан, коллективным договором, а если он не заключен — по соглашению между работодателем и профсоюзным комитетом, либо иным представительным органом работников может быть предусмотрено создание комиссии по трудовым спорам. Комиссии по трудовым спорам создаются на паритетных началах работодателем и профсоюзным комитетом или иным представительным органом работников.

Комиссия по трудовым спорам обязана рассмотреть трудовой спор в десятидневный срок со дня подачи заявления. Спор рассматривается в присутствии работника, подавшего заявление. Рассмотрение спора в отсутствие работника допускается лишь по его письменному заявлению. Работник, профсоюзный комитет или иной представительный орган работников имеют право пригласить адвоката для участия в рассмотрении трудового спора.

Комиссия по трудовым спорам имеет право вызывать на заседание свидетелей, приглашать специалистов, требовать от работодателя представления необходимых расчетов и документов. На заседании должно присутствовать равное количество членов комиссии представителей работодателя и профсоюзного комитета либо иного представительного органа работников.

Решение комиссии по трудовым спорам принимается по соглашению между представителями работодателя и профсоюзного комитета либо иного представительного органа работников. Решение комиссии должно быть мотивированным и основанным на законодательных и иных нормативных актах о труде, трудовом договоре. В решении комиссии по денежным требованиям должна быть указана точная сумма, причитающаяся работнику.

Решение комиссии по трудовым спорам подлежит исполнению работодателем в трехдневный срок по истечении десяти дней, предусмотренных на обжалование. В случае неисполнения работодателем решения комиссии в установленный срок работнику выдается комиссией по трудовым спорам удостоверение, имеющее силу исполнительного листа.

На основании данного удостоверения, выданного комиссией и предъявленного не позднее трехмесячного срока со дня его получения в районный (городской) суд, судебный исполнитель приводит решение комиссии в исполнение в принудительном порядке.

Если комиссия по трудовым спорам в десятидневный срок не рассмотрела или не разрешила трудовой спор, заинтересованный работник вправе перевести его рассмотрение в районный (городской) суд. Кроме того, решение комиссии может быть обжаловано заинтересованным работником или работодателем в районный (городской) суд в десятидневный срок со дня вручения им копии решения комиссии. Пропуск указанного срока не является основанием для отказа в приеме заявления. Признав причины пропуска уважительными, суд может восстановить этот срок и рассмотреть спор по существу.

Право на обращение в суд с заявлением о рассмотрении трудового спора имеют:

- 1) работник, профессиональный союз или иной представительный орган работников;
- 2) правовой инспектор труда;
- 3) работодатель, когда он не согласен с решением комиссии по трудовым спорам, а также по спорам о возмещении ему вреда, причиненного работником;
- 4) прокурор.

Необходимо отметить, что в целях осуществления государственного контроля за соблюдением требований законодательства о труде и занятости населения создана Государственная правовая инспекция труда Министерства труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан. Функциями Государственной правовой инспекции труда в области защиты прав субъектов трудовых отношений являются:

- обеспечивать защиту трудовых прав субъектов трудовых отношений, включая работников, осуществляющих трудовую деятельность на условиях домашнего труда, и лиц, занятых выращиванием крупного рогатого скота в личных подсобных, дехканских и фермерских хозяйствах;
- принимать по выявленным фактам нарушения законодательства о труде и занятости населения меры правового реагирования для их устранения и предотвращения условий, способствующих их возникновению;
- оказывать содействие профсоюзам и иным представительным органам работников в реализации предоставленных им законодательством о труде прав, а также осуществляет контроль за соблюдением их работодателями;
- рассматривать обращения организаций и граждан в части нарушений законодательства о труде и занятости населения.

Решения Инспекции по вопросам труда и занятости населения, принятые в пределах ее компетенции, являются обязательными для исполнения органами государственного и хозяйственного управления,

органами государственной власти на местах и другими организациями, независимо от форм их собственности и организационно-правовой формы, а также физическими лицами, являющимися работодателями⁵⁵.

Непосредственно в районных (городских) судах рассматриваются следующие трудовые споры:

- о восстановлении на работе независимо от оснований прекращения трудового договора, об изменении даты и формулировки основания прекращения трудового договора, об оплате за время вынужденного прогула или выполнения нижеоплачиваемой работы;
- о возмещении работником материального вреда работодателю;
- о возмещении работодателем вреда (в том числе морального), причиненного работнику повреждением его здоровья при исполнении трудовых обязанностей или имуществу работника;
- об отказе в приеме на работу в случаях;
- по вопросам, которые были предварительно решены работодателем по согласованию с профсоюзным комитетом либо иным представительным органом работников.

Трудовые споры о возмещении работодателю материального вреда, причиненного должностными лицами, рассматриваются также хозяйственными судами в случаях, когда причинение должностным лицом вреда обнаружено при рассмотрении хозяйственного спора.

Работники при обращении в суд по требованиям, вытекающим из трудовых правоотношений, освобождаются от уплаты судебных расходов.

Коллективные трудовые споры (конфликты) возникают из-за разногласия между работодателем (объединением работодателей) и коллективами работников (их представительными органами) по поводу установления новых и изменения существующих условий труда, заключения, изменения и выполнения коллективных договоров и соглашений.

Коллективные трудовые споры по поводу применения законодательных и иных нормативных актов о труде, включая коллективные договоры, соглашения, локальные акты, принятые по соглашению между работодателем и профсоюзным комитетом либо иным представительным органом работников, подлежат судебному рассмотрению по заявлению одной из сторон.

8.3. Способы защиты трудовых прав работников

Особое место среди социально-экономических прав занимают права работников в сфере труда. В условиях рыночных отношений, особенно широкое развитие малого бизнеса и частного предпринимательства,

⁵⁵Положение о Государственной правовой инспекции труда Министерства труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан / Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 29 от 19 февраля 2010 года «Об организационных мерах по совершенствованию деятельности Министерства труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан по контролю и надзору за соблюдением законодательства о труде, занятости населения, социальной защите инвалидов и охране труда» //Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2010 г., № 8, ст. 61; 2011 г., № 1-2, ст. 4.

проблема защиты законных интересов наемных работников приобрела важное значение. Расширяющееся индивидуально-договорное регулирование трудовых отношений обеспечил в большей степени, чем раньше, реализацию принципа свободы труда, однако реально снизил уровень гарантий трудовых прав наемных работников. Неслучайно в конвенциях и рекомендациях Международной организации труда подчеркиваются, что наиболее слабо защищенная сторона трудовых отношений - работник. Поэтому им прочная правовая защита их законных интересов.

Такая правовая гарантия закреплена в Конституции Республики Узбекистан. В соответствии с Основным Законом страны:

- каждый имеет право на труд;
- на свободный выбор работы;
- на справедливые условия труда;
- на защиту от безработицы.

В Трудовом кодексе Республики Узбекистан предусмотрены следующие права работника:

- на вознаграждение за труд не ниже установленного законодательством размера по первому разряду Единой тарифной сетки по оплате труда;

- на отдых, обеспечиваемый установлением предельной продолжительности рабочего времени, сокращенным рабочим днем для ряда профессий и работ, предоставлением еженедельных выходных дней, праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых отпусков;

- на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены;
- на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;

- на возмещение вреда, причиненного его здоровью или имуществу в связи с работой;

- на объединение в профессиональные союзы и другие организации, представляющие интересы работников и трудовых коллективов;

- на социальное обеспечение по возрасту, в случае утраты трудоспособности, потери кормильца и в иных, установленных законом, случаях;

- на защиту, в том числе и судебную, трудовых прав и квалифицированную юридическую помощь;

- отстаивать свои интересы в коллективных трудовых спорах.

В статье 8 Трудового кодекса Республики Узбекистан специально отмечено, что каждому гарантируется защита трудовых прав, которая осуществляется органами надзора и контроля за соблюдением законодательства о труде, а также органами по рассмотрению трудовых споров.

Трудовым законодательством также предусмотрены универсальные средства защиты трудовых прав работников, которые могут быть разделены на три группы (рис.8.6):



Рис.8.6. Универсальные средства защиты трудовых прав работников.

- в первую группу входят средства защиты, применение которых позволяет подтвердить (удостоверить) защищаемое трудовое право, либо прекратить (изменить) трудовую обязанность;

- вторая группа включает средства защиты применение которых позволяет предупредить или пресечь нарушение права;

- третья группа состоит из средств, применение которых преследует цель восстановить нарушенное право и (или) компенсировать потери, понесенные в связи с нарушением субъективного трудового права.

Структурными элементами механизма правового регулирования являются:

- а) нормы права, устанавливающие правила поведения;
- б) правоотношения как элемент реальной жизни права;
- в) акты реализации юридических прав и обязанностей, т. е. фактическое поведение субъектов правоотношений. В этом элементе механизма правового регулирования труда возможны правонарушения

работодателем своих трудовых обязанностей, а следовательно, прав работников.

Защита трудовых прав работников это одновременно и защита правопорядка в труде, восстановление нарушенной законности. А законность в сфере труда — строгое и полное осуществление предписаний трудового законодательства всеми субъектами трудового права.

В условиях стабильности трудового правопорядка, в котором участвуют все элементы механизма правового регулирования труда, эффективнее реализуются трудовые права и обязанности субъектов трудовых правоотношений, а в случаях трудовых правонарушений быстрее и полностью защищаются и восстанавливаются трудовые права работников.

Защита трудовых прав работников – это обеспечение соблюдения трудовых прав, защита их от нарушений, в том числе и профилактика, восстановление незаконно нарушенных прав и установление трудовым законодательством и действиями соответствующих органов реальной эффективной ответственности работодателей и их представителей (администрации) за нарушение трудового законодательства, его неисполнение, т. е. за нарушение трудовых прав работников⁵⁶.

Основными способами защиты трудовых прав и свобод работников являются (рис.8.7):

- самозащита работниками трудовых прав;
- защита трудовых прав и законных интересов работников профессиональными союзами;

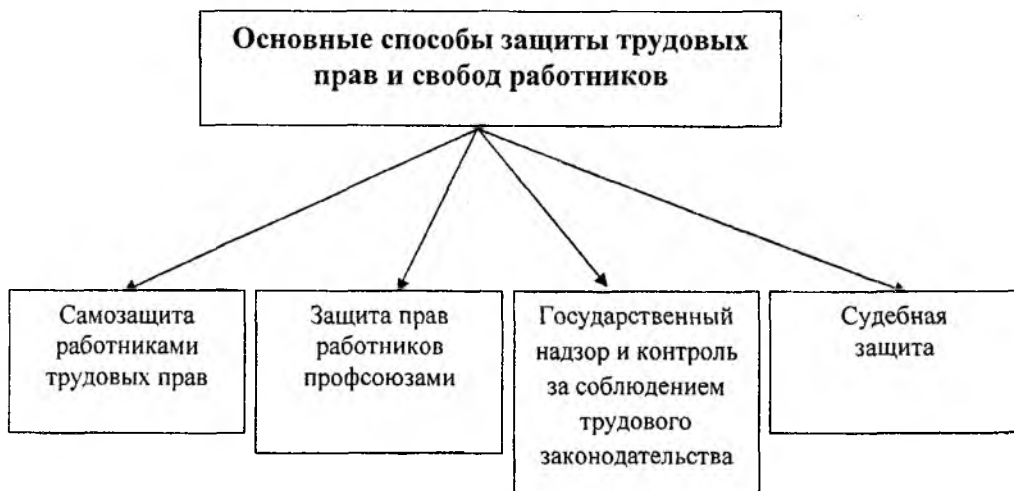


Рис.8.7. Основные способы защиты трудовых прав и свобод работников.

⁵⁶Бахрах Д. Н., Россинский Б. В., Старилов Ю. Н. Административное право: учебник для вузов. – М.: Норма, 2005, 497 – 446 с.

- государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

- судебная защита.

Способы защиты трудовых прав работников являются одновременно гарантиями законности в сфере труда и трудового правопорядка.

Одной из форм само защиты работников является право работника отказаться от выполнения работы, создающей угрозу его жизни или здоровью (статья 219 Трудового кодекса Республики Узбекистан). По трудовому законодательству работник должен немедленно известить работодателя о возникновении в процессе работы обстоятельств, угрожающих его жизни или здоровью. При подтверждении этих обстоятельств органами, осуществляющими надзор и контроль за соблюдением охраны труда, работодатель принимает меры по их устранению. Если необходимые меры не были приняты, работник вправе отказаться от выполнения соответствующей работы до устранения обстоятельств, угрожающих его жизни или здоровью. На этот период за работником сохраняется его средний заработок.

Представительство интересов работников в трудовых отношениях и защиту таких интересов могут осуществлять профессиональные союзы и их выборные органы на предприятии или иные избираемые работниками органы. По действующему законодательству профессиональные союзы имеют полномочия осуществления контроля и надзора за соблюдением законодательства о труде и правил по охране труда, а также защищать интересы работников в органах по рассмотрению трудовых споров (статьи 9и 23 Трудового кодекса Республики Узбекистан).

Большинство разногласий в трудовых правоотношениях между работником и работодателем происходит по случаю расторжения трудового договора. В частности, государство гарантирует защиту граждан от незаконного отказа в приеме на работу и прекращения трудового договора.

Для лиц, впервые ищущих работу, не имеющих профессии (специальности), предоставляется работа, не требующая предварительной профессиональной подготовки, а в случае невозможности ее предоставления — другая оплачиваемая работа, включая работу временного характера, с учетом их возрастных и иных особенностей. А для тех, кто потерял работу и заработок (трудовой доход), подходящей считается работа, соответствующая их профессиональной подготовке, учитывающая возраст, состояние здоровья, трудовой стаж и опыт по прежней специальности, транспортную доступность нового рабочего места.

Государство обеспечивает дополнительные гарантии:

- лицам, нуждающимся в социальной защите, испытывающим затруднения в поиске работы и не способным на равных условиях конкурировать на рынке труда, в том числе одиноким и многодетным

родителям, имеющим детей в возрасте до четырнадцати лет и детей-инвалидов;

- молодежи, окончившей средние специальные, профессиональные образовательные учреждения, а также выпускникам высших учебных заведений, обучавшимся по государственным грантам;

- уволенным со срочной военной службы из Вооруженных Сил Республики Узбекистан;

- инвалидам и лицам пред пенсионного возраста;

- лицам, освобожденным из учреждений по исполнению наказания или подвергавшимся принудительным мерам медицинского характера по решению суда;

- жертвам торговли людьми.

Дополнительные гарантии обеспечиваются путем создания дополнительных рабочих мест, специализированных предприятий, в том числе предприятий для труда инвалидов, организации специальных программ обучения, установления предприятиям минимального количества рабочих мест для трудоустройства категорий вышеуказанных граждан.

Работодатель обязан принять на работу этих лиц, направляемых местными органами по труду и другими органами для трудоустройства на рабочие места в счет установленного минимального количества рабочих мест. Работодатель и уполномоченные им лица, необоснованно отказавшие в приеме на работу данных лиц, несут ответственность в установленном порядке.

Вместе с тем, запрещается отказывать женщинам в приеме на работу и снижать им заработную плату по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей. При отказе в приеме на работу беременной женщине или женщине, имеющей ребенка в возрасте до трех лет, работодатель обязан сообщить им причины отказа в письменной форме. Отказ в приеме на работу указанных лиц может быть обжалован в суд.

В случае прекращения трудового договора работодателем без законного основания или с нарушением установленного порядка либо незаконного перевода на другую работу, работник должен быть восстановлен на прежней работе органом, рассматривающим трудовой спор.

Решение суда о восстановлении на работе работника, с которым трудовой договор был незаконно прекращен, а также об изменении формулировки оснований прекращения трудового договора либо решение органа по рассмотрению трудовых споров о восстановлении на прежней работе работника, незаконно переведенного на другую работу, подлежит немедленному исполнению. При задержке работодателем исполнения такого решения орган по рассмотрению трудового спора, принявший решение, выносит соответственно определение или решение о выплате работнику среднего заработка или разницы в заработке в полном размере за все время задержки. Если незаконно переведенный работник обратился в суд на основании выданного комиссией по трудовым спорам удостоверения о

принудительном исполнении ее решения, определение о выплате работнику заработной платы за время вынужденного прогула, вызванного задержкой исполнения решения комиссии по трудовым спорам, выносит суд.

Немедленному исполнению подлежит также решение органа по рассмотрению трудовых споров о присуждении работнику заработной платы, но не свыше, чем за три месяца.

В случае причинения должностным лицом вреда работодателю, связанного с выплатой заработной платы работнику, с которым незаконно был прекращен трудовой договор, или работнику, незаконно переведенному на другую работу, суд возлагает обязанность возместить причиненный вред на это должностное лицо. Такая обязанность возлагается, если прекращение трудового договора или перевод произведен с очевидным нарушением закона или если должностное лицо задержало исполнение решения суда о восстановлении на работе.

При наличии спора о взыскании заработной платы органом по рассмотрению трудовых споров в полном объеме удовлетворяются следующие денежные требования работника:

- об оплате вынужденного прогула, вызванного несвоевременной выдачей работнику трудовой книжки при прекращении трудового договора;
- решения органа по рассмотрению трудового спора о восстановлении работника на прежней работе;
- о выплате причитающейся работнику компенсации за неиспользованный отпуск.

При рассмотрении трудовых споров об оплате работнику времени вынужденного прогула, вызванного незаконным прекращением трудового договора, незаконным переводом на другую работу или незаконным отстранением от работы, денежные требования работника удовлетворяются органом по рассмотрению трудовых споров не более чем за один год.

Другие денежные требования работника подлежат удовлетворению не более чем за три года.

Государственный надзор и контроль является одной форм защиты трудовых прав работников. Государственный надзор и контроль — деятельность полномочных государственных органов, направленная на проверку соответствие трудовому законодательству действий работодателей по управлению трудом (установлению условий труда и применению норм трудового законодательства, иных нормативных правовых актов, коллективных договоров, соглашений), предотвращение и выявление нарушений, привлечение к ответственности виновных в нарушениях работодателей и их представителей.

В Узбекистане республиканским органом государственного управления, осуществляющим реализацию политики в области труда, занятости и социальной защиты населения является Министерство труда и социальной защиты населения. Его функциями в области регулирования трудовых отношений, в частности, являются:

- координация работы министерств, ведомств и иных организаций по вопросам нормирования труда
- участие по предложению соответствующих профсоюзных органов (иных представительных органов работников) и работодателей (их объединений) в заключении отраслевых соглашений;
- организация совместно с заинтересованными министерствами и ведомствами разработки и пересмотра нормативно-правовых актов и документов по охране труда, согласование и утверждение их в целях создания законодательной базы для оценки условий и обеспечения безопасности труда, осуществление методической помощи в проведении аттестации рабочих мест по условиям труда;
- осуществление контроля за исполнением работодателями обязанностей по обязательному страхованию гражданской ответственности и страхованию от несчастных случаев на производстве;
- проведение аккредитации юридических лиц для осуществления деятельности в области аттестации рабочих мест по условиям труда и травматической опасности оборудования, а также обучение и аттестация их специалистов;
- осуществление, в установленном порядке, государственного надзора и контроля за соблюдением нормативно-правовых актов по труду, охране труда, занятости и социальной защите населения;
- проведение расследования и учета несчастных случаев на производстве и другие⁵⁷.

На предприятии необходимо предупреждать трудовые споры и конфликты, а при невозможности этого управлять ими Управление конфликтами – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющее действие по ее разрешению⁵⁸.

Управление трудовым конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет ряд стадий (рис.8.8).

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создания условий для его предупреждения. Именно грамотная работа по предупреждению трудового конфликта обеспечивает сокращение их числа и исключения возможности возникновения деструктивных трудовых конфликтных ситуаций.

Профилактика трудового конфликта представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтных факторов и ограничение таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем.

⁵⁷Положение о Министерстве труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан / Приложение №1 к Постановлению Кабинета Министров Республики Узбекистан от 2 февраля 2010 года № 10 «О мерах по реализации Постановления Президента Республики Узбекистан от 30 декабря 2009 года № ПП-1251 «О мерах по совершенствованию структуры Министерства труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан» //Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2010 г., №5, ст.39, №23, ст. 1.

⁵⁸Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / под ред. А.А.Литвинюка, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015, 428 с.

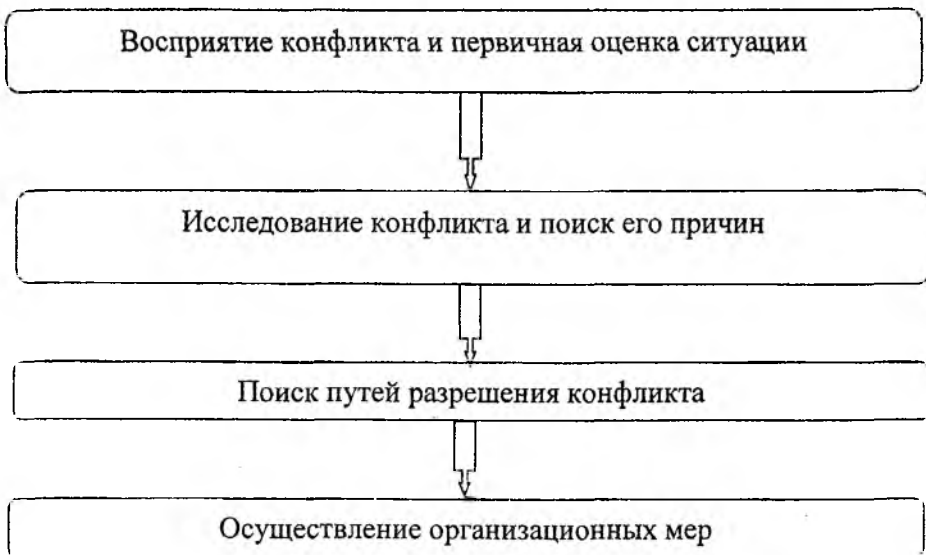


Рис.8.8. Стадии управление трудовым конфликтом.

Одна из важных стадий управления конфликтов в предприятии – исследование конфликтов и поиск его причин. Поиск путей прекращения конфликта предполагает:

- полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;
- достижение компромисса – частичное удовлетворение притязание обеих сторон, взаимные уступки;
- разрешение трудового конфликта на деловой и принципиальной основе – удовлетворение объективных требований, претензий сторон, наказание участников конфликта или обоснование несостоятельности предъявляемых претензий.

8.4. Роль социального партнерства в управлении трудовых споров

Социальное партнерство — система отношений между представителями работников, работодателей и органов государственной власти, направленная на согласование интересов сторон трудового договора по вопросам регулирования трудовых отношений, а также по вопросам установления более высокого уровня социальных гарантий для персонала предприятия. Развитие социального партнёрства в его различных формах — важная составная часть процесса усиления социальной направленности современной рыночной экономики, её социализации.

В конце XIX — начале XX века в индустриальных странах постепенно началось формирование трудового законодательства. В 1907 году был принят Датский гражданский кодекс, в 1911 году — Швейцарский

кодекс обязанностей, в 1915 году появилось специальное законодательство в Норвегии, в 1918 году аналогичные законы принимаются в Германии, в 1919 году — во Франции⁵⁹.

В 1919 году была образована и Международная организация труда (МОТ), основывающей свою работу на принципах три партизма – социального партнерства представителей работников, работодателей и органов государственной власти. Эту дату считают формальным моментом возникновения социального партнерства в новейшей истории. МОТ выработала около двух десятков конвенций и рекомендаций, реализация которых позволила многим странам выстроить свой механизм коллективно-договорного регулирования социально-трудовых отношений.

Но с начала XX века потребовалось примерно полвека, чтобы в теорию и практику регулирования социально-трудовых отношений между наемными работниками и работодателями прочно вошло такое понятие, как «социальное партнерство». Система социального партнерства как механизм регулирования социально-трудовых отношений окончательно утвердилась лишь в 1960—1970-х годах, но не во всех странах мира. В индустриально развитых странах социальное партнёрство принимает различные формы. Так называемая корпоративистская система предполагает использование специальных органов, процедур и механизмов. Она получила распространение в Австрии, Швеции, Японии, ФРГ, Швейцарии, Нидерландах. В Австрии, например, социальное партнёрство реализуется посредством широкой сети консультативных советов и комитетов, паритетных комиссий, как на общенациональном, так и на отраслевом уровнях.

Основные объективные факторы, обусловившие необходимость создания социально-партнерских отношений и соответственно сформировавшие условия этого процесса заключались в следующем (рис.8.9).

1. Техничко-технологические факторы. Возрастающая сложность и интеллектуализация общественного труда обеспечили возрастание роли человеческого фактора производства, превращение наемного работника из простого исполнителя в образованного, активного субъекта производства, принимающего участие и в управлении производством. Возрастание роли квалифицированного труда в определенной степени сближает экономические интересы работодателей и наемных работников, а возникающие между ними конфликты обе стороны заинтересованы решать на основе компромисса.

⁵⁹Шаленко В.Н. Социальное партнерство и его роль в профилактике конфликтов в условиях глобализации экономики // Социальные процессы и социальные отношения в современной России.-М.: Юрайт-Издат, 2006. - 538 с.



Рис.8.9. Факторы, обусловившие необходимость создания социально-партнерских отношений.

2. Социально-экономические факторы. Превращение части работников в акционеров в корне изменил их отношение к собственности, судьбе производства и предприятий. В результате этого сформировался средний класс, к которым относятся:

большая часть предпринимателей (представителей малого бизнеса и частного предпринимательства);

- менеджеры различных уровней;
- инженерно-технические работники;
- люди свободных профессий и квалифицированные работники.

3. Общественно-политические факторы. К ним относятся:

- рост политической культуры работников;
- повышение роли общественных организаций и объединений, представляющих и защищающих коренные интересы работников;
- превращение профессиональных союзов во влиятельную силу;
- формирование организаций и объединений, представляющих интересы собственников, предпринимателей;
- формирование сильной социальной политики, обеспечивающей социальную защищенность всех слоев населения.

4. Развитие гражданского общества. Одним из необходимых условий социального партнерства является развитое гражданское общество. Для него характерны развитая широкая сеть негосударственных некоммерческих организаций (ННО), выражающие интересы членов общества. Основным элементом гражданского общества является правовое государство, в которой власть и все граждане подчинены нормам права. Поэтому с правовой точки зрения социальное партнерство — это согласование действий его сторон на

базе определенной законодательной платформы, отражающей существо правового государства.

5. Нравственно-психологические факторы, которые включают:

- гуманизацию общественных и, в первую очередь, — социально-трудовых отношений, общественное признание права каждого гражданина на достойные условия жизни и труда, достойную его оплату;
- осознание различными социальными группами общества необходимости поиска и достижения социального мира и согласия на основе взаимных договоров и соглашений⁶⁰.

Таковы общие условия и факторы формирования социального партнерства, выражающего новый тип взаимоотношений между работниками и предпринимателями, и собственниками.

В странах, где специальные институты социального партнёрства отсутствуют, действует так называемая плюралистическая система (Великобритания, США, Канада). Здесь согласование противоречивых интересов осуществляется на уровне всего общества с помощью обычного политического процесса (партий, парламентов, профсоюзов) и развития сотрудничества работников и работодателей на уровне отдельных компаний.

Социальное партнерство как принципиально новый тип социально-трудовых отношений заключается в том, что:

- работник перестает быть только объектом социально-трудовых отношений, и, наряду с собственником - работодателем, становится активным субъектом этих отношений и их регулирования на различных уровнях;
- важнейшим принципом регулирования социально-трудовых отношений становится принцип равноправного участия в этом процессе органов государственной власти, органов местного самоуправления, представителей работодателей и работников.

Социальное партнерство выгодно всем сторонам три партизма.

Становление социального партнерства неразрывно связано со становлением предпринимательского движения. Главный интерес предпринимателя (работодателя) заключается, прежде всего, в том, чтобы вложенный им капитал как можно быстрее принес прибыль. А это возможно только при стабильном и устойчивом состоянии коллектива. Поэтому предприниматель заинтересован в социальном партнерстве как инструменте социального мира, ему не нужны конфликты, которые могут свести на нет все его усилия по получению прибыли.

Однако, несмотря на общую позицию предпринимательских структур с представителями работников - профсоюзами у них есть различия в целях и позициях по решению стоящих перед ними проблем. У предпринимателя основная цель — получить максимальную прибыль, у работника — добиться высокой оплаты труда. У работодателя при любой форме собственности присутствует стремление присвоить неоплаченный труд работника, у

⁶⁰Кязимов К.Г. Социальное партнерство: Учебное пособие. -М.: Гардарики, 2008, 21 с.

профсоюза основная задача — добиться, чтобы уровень оплаты труда обеспечивал воспроизводство рабочей силы. Поэтому основная задача социального партнерства — найти и развить общие интересы (точки соприкосновения) в совместной трудовой деятельности, договориться, учитывая, что друг без друга они обойтись не могут.

Государство имеет прямое отношение к социальному партнерству, так как именно социальное партнерство и предусматривает социально-ориентированную политику, проводимую государством.

Социальная ответственность государства проявляется в том, что оно выполняет ряд важнейших социальных функций (рис.8.10):



Рис.8.10. Важнейшие социальные функции государства.

- корректирует стихийные процессы поляризации богатства, не допускает того, чтобы социальная дифференциация в обществе перешла допустимые пределы. В социальной политике это означает перераспределение (на основе закона) части богатств, для поддержания малоимущих слоев;

- определяет прожиточный минимум, который реализуется через установленные законы о минимальных размерах заработной платы, пенсий, пособий по безработице;

- обеспечивает гражданам определенный комплект бесплатных услуг в области образования, здравоохранения, экологической безопасности, доступности к культурным благам;

- создаст минимальные необходимые условия для социального страхования⁶¹.

Выступая как субъект социального партнерства, государство выполняет в необходимых случаях также свои административные и информационные функции: развивает предпринимательскую деятельность, удовлетворяет общие интересы и потребности населения и т.д.

Место государства в социальном партнерстве определяется не только его общеэкономическими функциями и регулирующей ролью. Оно выступает еще как:

- собственник;
- законодатель;
- арбитр (посредника)

Государство и в рыночной экономике продолжает оставаться крупным собственником и работодателем. В этом качестве оно через органы исполнительной власти выступает как равноправная сторона переговоров, заключения соглашений с другими субъектами социального партнерства, регулирования социально-трудовых отношений, а точнее управления ими.

Основными принципами социального партнерства являются (рис.8.11):

- равноправие сторон (каждая из сторон может быть инициатором переговоров);
- уважение и учет интересов сторон (интересы сторон согласовываются в ходе переговоров);
- заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях (законодательно все больше вопросов отдается на усмотрение сторон, и им придется договариваться);
- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе (создаются специальные органы по содействию в урегулировании социально-трудовых отношений);
- соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права (каждая из сторон, подписывающая договор или соглашение, обязана выполнять условия);
- полномочность представителей сторон (представители работников избираются на собрании (конференции), их полномочия подтверждает протокол собрания, представители работодателя назначаются — их полномочия подтверждает приказ);
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда (Трудовой кодекс позволяет сторонам выбирать любой круг вопросов, а не только рекомендуемый);

⁶¹Исайчева Е.А. Энциклопедия трудовых отношений. – М.: Альфа-Пресс, 2007, 146 с.

- добровольность принятия сторонами на себя обязательств (без принуждения и угроз);



Рис.8.11. Основные принципы социального партнерства.

- реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами (принимаемые обязательства должны быть выполнимыми);
- обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- контроль за выполнением принятых коллективных договоров, соглашений (осуществляют органы надзора);
- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений (устанавливается административная ответственность).

Механизмами социального партнерства являются коллективные переговоры при заключении коллективных договоров и соглашений, взаимные консультации (переговоры), участие работников и их представителей в управлении предприятия, а также в досудебном разрешении трудовых споров (рис.8.12).

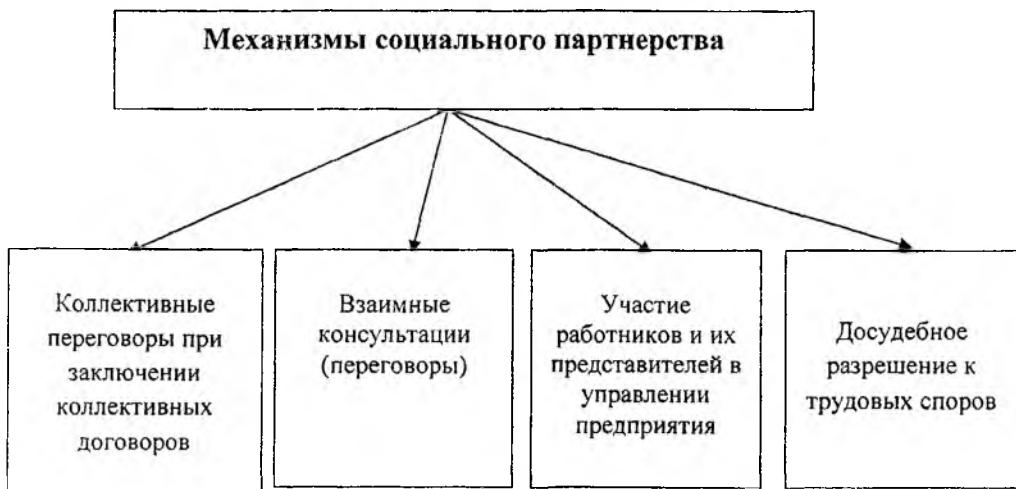


Рис.8.12. Механизмы социального партнерства.

Согласование интересов наемных работников и работодателей в сфере социально-трудовых отношений осуществляется путем переговоров и завершается заключением коллективных договоров и соглашений. Коллективно-договорное регулирование социально-трудовых отношений является неотъемлемой характеристикой системы социального партнерства независимо от понимания его существа. Однако различные представления о сущности социального партнерства находят свое проявление в содержании коллективных договоров.

Любой коллективный договор, в конечном счете, фиксирует договоренность сторон по следующим вопросам:

- размер заработной платы и других денежных выплат;
- механизм регулирования заработной платы исходя из роста цен (индексация заработной платы и доходов);
- система денежных компенсаций за работу в ночное время или праздничные дни;
- занятость и переквалификация;
- продолжительность рабочего дня и рабочей недели;
- длительность оплачиваемого отпуска;
- условия труда и охрана труда;
- основные обязанности сторон (администрации и работников);
- контроль за выполнением коллективного договора¹¹¹.

При заключении коллективных договоров упор делается не на различие интересов наемных рабочих и работодателей, а на их совпадение. Поэтому, по возможности, в процессе переговоров они должны выработать общую систему ценностей, основанных на согласии, уважении и взаимных уступках. На тех предприятиях, где реализуется такая идеология социального

¹¹¹ Миронов В.И. Трудовое право: Учебник. - СПб.: Питер, 2009, 312 с.

партнерства, интересы наемных работников могут представлять не только профсоюзы, но и любые другие выборные органы.

Как правило, в таких случаях роль государства в системе социального партнерства ограничивается лишь созданием необходимой правовой основы регулирования социально-трудовых отношений, созданием общей системы регламентации трудовых отношений. При этом государство не только устанавливает «правила игры», но и выступает гарантом свободы действий сторон, соблюдения ими взятых на себя обязательств, разрабатывает процедуры ведения переговоров и определяет юридический статус соглашений.

Переговоры в системе социального партнерства - это социальный диалог, средство регулирования социально-трудовых отношений представляют собой процесс, в котором решение не навязывается одной из сторон, а вырабатывается всеми его участниками в условиях равноправия. При постоянном взаимодействии конфликтующих сторон переговорный процесс становится самым рациональным способом достижения взаимоприемлемых результатов. В этих целях в регулировании социально-трудовых отношений широко применяется принцип консенсуса.

Выбор метода переговоров, как правило, осуществляется с помощью трех критериев:

- осознания своих истинных интересов;
- выявления истинных интересов оппонирующей стороны, как явных, так и скрытых;
- оценки реального поведения сторон.

Форма переговоров зависит от последовательно занимаемых в некоей последовательности позиций. Обычно позиции сторон выражаются в форме набора требований и показывают, что хочет сторона и каково ее отношение к проблеме, ситуации. Во время переговорного процесса желательно иметь независимого арбитра (третьих лиц), который может непредвзято развести стороны или найти общие точки соприкосновения.

В большинстве стран система социального партнерства реализуется посредством заключения не только коллективных договоров на предприятиях, но и соглашений на уровне общества в целом или отдельных регионов (вертикальная система договоров и соглашений). Такие соглашения заключаются между предприятиями, представляющими интересы наемных работников, объединениями работодателей и государством.

На уровне общества предметом переговоров становятся основные направления социально-экономической политики, включая разработку показателей и индикаторов социального благополучия нации, системы социальных гарантий для всех слоев населения, а также мер по защите интересов субъектов трудовых отношений.

Социальное партнерство в Узбекистане реализуется в нескольких направлениях, в том числе реализации основополагающих прав в этой сфере, расширении возможностей занятости и получения доходов, совер-

шенствовании системы социальной поддержки, укреплении социального диалога. Республика Узбекистан присоединился к более 60 международным договорам в области прав человека, ратифицировала 13 конвенций Международной организации труда и добросовестно выполняет свои международные обязательства по ним.

В 2014 году принят и специальный Закон Республики Узбекистан «О социальном партнерстве». В данном Законе определено, что «Социальным партнерством является взаимодействие государственных органов с негосударственными некоммерческими организациями и другими институтами гражданского общества в разработке и реализации программ социально-экономического развития страны, в том числе отраслевых, территориальных программ, а также нормативно-правовых актов и иных решений, затрагивающих права и законные интересы граждан»⁶³.

Основными формами социального партнерства в Узбекистане, в частности, определены:

- участие негосударственных некоммерческих организаций и других институтов гражданского общества в разработке и реализации программ социально-экономического развития;

- участие негосударственных некоммерческих организаций и других институтов гражданского общества в разработке и реализации нормативно-правовых актов;

- участие представителей негосударственных некоммерческих организаций и других институтов гражданского общества в деятельности рабочих групп, комиссий и общественно-консультативных органов при государственных органах;

- проведение субъектами социального партнерства совместных мероприятий, консультаций и переговоров;

- заключение субъектами социального партнерства соглашений и договоров о социальном партнерстве;

- разработка и реализация совместных проектов и планов;

- оказание взаимной поддержки, обмен информацией между субъектами социального партнерства.

В настоящее время в Узбекистане действуют одно генеральное и 86 отраслевых соглашений, 14 территориальных и на предприятиях и в организациях 93805 коллективных договоров⁶⁴.

В Генеральном соглашении на 2014-2016 годы, подписанным между Кабинетом Министров Республики Узбекистан, Советом Федерации профсоюзов и Торгово-промышленной палатой страны определены общие принципы согласованного проведения социально-экономической политики. В нем также отражены важнейшие вопросы социально-трудовых отношений, в том числе:

⁶³Закон Республики Узбекистан от 25 сентября 2014 года № ЗРУ-376 «О социальном партнерстве» //Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2014 г., № 39, ст. 488.

⁶⁴Данные Совета Федерации профсоюзов Республики Узбекистан // <http://www.kasaba.uz>.

- своевременная выплата заработной платы;
- развитие рынка труда, содействию обеспечения занятости населения;
- аттестация рабочих мест по созданию достойных и безопасных условий труда;
- оздоровление работников и членов их семей;
- предоставление женщинам и молодёжи дополнительных гарантий и льгот;
- обеспечение занятости выпускников колледжей;
- проведение общественного контроля над созданием новых рабочих мест.

Выполнение Генерального соглашения контролируется трехсторонней комиссией, в составе представителей государственных органов, профсоюзов и работодателей.

Отраслевые соглашения заключаются между соответствующими профсоюзами (иными представительными органами работников) и работодателями (их объединениями), а по предложению сторон и Министерством труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан. В них определены основные направления социально-экономического развития отрасли, условия труда и его оплату, социальные гарантии для работников отрасли (профессиональных групп).

Для решения определенных социально-экономических проблем, связанных с территориальными особенностями заключаются и территориальные соглашения между соответствующими профсоюзами (иными представительными органами работников) и работодателями (их объединениями), а по предложению сторон и органами исполнительной власти на местах.

Особенно большое значение имеет социальное партнерство при заключении коллективных договоров на предприятиях, в их структурных подразделениях, наделенных правами юридического лица, контроле исполнения данного соглашения. Как отмечено в статье 37 Трудового кодекса Республики Узбекистан, в коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников по следующим вопросам:

- форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда, исходя из изменений цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и лиц, не достигших восемнадцати лет, обеспечение экологической безопасности;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;

- льготы для работников, совмещающих работу с обучением;
- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;
- размеры и сроки внесения работодателем дополнительных взносов на индивидуальные накопительные пенсионные счета своих работников.

В коллективном договоре, с учетом экономических возможностей предприятия, могут содержаться и другие, в том числе более льготные трудовые и социально-экономические условия по сравнению с нормами и положениями, установленными законодательными и иными нормативными актами:

- дополнительные отпуска;
- надбавки к пенсиям;
- досрочный уход на пенсию;
- компенсация транспортных и командировочных расходов;
- бесплатное или частично оплачиваемое питание работников на производстве и их детей в школах и дошкольных учреждениях;
- иные дополнительные льготы и компенсации.

В коллективный договор включаются нормативные положения, если в действующих законодательных актах содержится прямое предписание об обязательном закреплении этих положений в коллективном договоре.

Особо подчеркнuto, что в коллективный договор необходимо включение пунктов, предусматривающих контроль выполнения коллективного договора, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормальных условий функционирования профсоюзов, иных уполномоченных работниками представительных органов.

Для регулирования трудовых, социально-экономических и профессиональных отношений между работодателем и работниками на предприятии заключаются также коллективное соглашение — нормативный акт, содержащий обязательства по установлению условий труда, занятости и социальных гарантий для работников определенной профессии, отрасли, территории.

Коллективные соглашения по договоренности сторон, участвующих в переговорах, могут быть двухсторонними (между представителями работников и работодателей) и трехсторонними. В качестве третьей стороны в заключении соглашения может участвовать орган исполнительной власти.

Коллективными соглашениями могут предусматриваться положения:

- об оплате, условиях и охране труда, режиме труда и отдыха;
- о механизме регулирования оплаты труда, исходя из изменений цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных соглашениями;
- о доплатах компенсационного характера, минимальный размер которых предусматривается законодательством;
- о содействии занятости, переобучению работников;
- об обеспечении экологической безопасности и охране здоровья работников на производстве;

- о специальных мероприятиях по социальной защите работников и членов их семей;
- о соблюдении интересов работников при приватизации государственных предприятий;
- о льготах предприятиям, создающим дополнительные рабочие места с использованием труда инвалидов и молодежи (в том числе лиц, не достигших восемнадцати лет);
- о развитии социального партнерства и трехстороннего сотрудничества, содействии заключению коллективных договоров, предотвращении трудовых конфликтов, об укреплении трудовой дисциплины.

В коллективных соглашениях могут содержаться положения и по другим трудовым и социально-экономическим вопросам.

Контроль за выполнением коллективных соглашений на всех уровнях осуществляется непосредственно сторонами или уполномоченными ими представителями, а также соответствующими органами Министерства труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан.

В настоящее время коллективно-договорными отношениями в Узбекистане охвачены интересы 4 млн. 171 тысяч человек или 98,7% всех работников. Посредством этих договоров и соглашений решаются вопросы развития рынка труда, создания новых рабочих мест. Обеспечивается занятость работников в соответствии с их профессией, квалификацией и трудовыми договорами, осуществляется подготовка и переподготовки, повышение квалификации кадров, обеспечивается соблюдение законности при составлении и прекращении трудовых договоров.

В коллективных договорах многих предприятий оговорено, что рабочее время для женщин с детьми до трех лет сокращается на один час. Предприятия выделяют дополнительные средства на материальную поддержку сотрудников, молодым семьям предоставляются беспроцентные ссуды для строительства жилья.

В отраслевых соглашениях особый акцент сделан на социальные гарантии. Например, через эти договорные отношения на социальную защиту одного работника в среднем расходуются около 1,5 млн. сумов, а в некоторых отраслях республики данная сумма достигает 5,0-7,0 миллионов сумов⁶⁵.

В Узбекистане реализован и совместный проект Программы развития ООН (ПРООН) в Узбекистане и Министерства труда и социальной защиты населения «Социальное партнерство в обеспечении занятости». В результате этого пять социальных служб на базе Негосударственных некоммерческих организаций, 10 социальных предприятий. Это, в частности, такие как: молочный цех и пекарня в Джизаке, предприятие по пошиву обуви в Самарканде, швейные и вышивальные предприятия в Шахрисабзе, Ташкенте, Нукусе, а также предприятие по производству строительных смесей в

⁶⁵ Данные Совета Федерации профсоюзов Республики Узбекистан // <http://www.kasaba.uz>.

Ташкенте. Были также открыты три новых швейных социальных предприятия.

Разработана и внедрена Единая информационная система «Рынок труда», основным назначением которой является автоматизация деятельности Министерства труда и социальной защиты населения и его 192 территориальных подразделений по оказанию эффективного содействия занятости и социальной защиты населения, а также обеспечению информационной поддержки в сфере трудоустройства.

При Республиканском научном центре занятости и социальной защиты населения был создан Общественный совет по вопросам занятости и социальной защиты⁶⁶.

Мировая практика убедительно свидетельствует, что при всем многообразии типов и моделей социального партнерства, главная ее цель остается неизменной - обеспечение эффективного взаимодействия работников, работодателей и государства, согласование их интересов ради общего прогресса. Во многих странах, оно, выражая объективную необходимость социального согласия и мира, как основного фактора устойчивого и динамичного развития экономики и повышения ее эффективности, заслуженно превратилась в основную форму согласования интересов всех главных субъектов современных общественных отношений.

Практическим результатом использования идей социального партнерства в этих странах стали стабильность общественной атмосферы, взаимопонимание и минимальный уровень конфликтов, социальных противоречий между разными слоями общества, высокие темпы развития экономики и высокие стандарты уровня жизни населения.

⁶⁶ Данные Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) в Узбекистане // <http://www.undp.uz>.

ГЛАВА IX. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

9.1. Система управления персоналом и пути ее развития

Управление персоналом как деятельность более широкое понятие, чем простое управление работниками, и в настоящее время из простых кадровых служб, которые занимались только чисто ведением учета и оформлением документов, превратились в многопрофильные отделы (службы) персонала.

Структура служб управления персоналом определяется характером и размерами предприятия, объему и ассортименту выпускаемой продукции. В малых и средних предприятиях функции управления персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных предприятиях - формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций управления персоналом. По оценкам специалистов, в таких компаниях общее количество работников службы управления персоналом составляет примерно 1,0-1,2% от общей численности коллектива.

Службы управления персоналом приобретают новых функций под влиянием взаимодействия таких факторов, как рыночные отношения, частная собственность, быстрая смена законодательства и изменение ценностных ориентаций людей. Выделяют следующие функции службы управления персоналом (рис.9.1):

- формирование оптимального управленческого аппарата, определения перспективной и текущей потребности в менеджерах;
- контроллинг персонала, задачей которого является изучение влияния существующего размещения работников на рабочих местах по результатам работы предприятия, анализ социальной и экономической эффективности тех или иных методов управления персоналом;
- координация планирования персонала с планированием в других сферах деятельности предприятия;
- создание информационной базы по вопросам персонала;
- кадровый маркетинг, задача которого - изучение внутреннего и внешнего рынков труда и его сегментов, анализ ожиданий работников по вопросам перемещения по службе.

Крупные предприятия проводят маркетинг персонала самостоятельно, а малые и средние пользуются услугами посреднических фирм по подбору кадров или лизинговых компаний.



Рис.9.1. Функции службы управления персоналом.

Управление персоналом компаний осуществляется через определенный механизм, состоящего из элементов: объектов управления, его субъектов, структуры, методов и процедур управления (рис.9.2).

Объект управления — элемент, на который направлено управление. В данном случае это отдельные работники или коллективы.

Субъект управления — менеджер или работник аппарата управления, непосредственно осуществляющий разработку и реализацию решений.

Структура управления — совокупность подразделений, непосредственно занимающихся персоналом, и их качественные и количественные взаимосвязи.

Методы управления — это способы воздействия на объект управления (в данном случае на персонал).

Процедуры управления — определенные, формально узаконенные приемы воздействия субъекта на объект управления, или наоборот.

Методы и процедуры управления призваны обеспечить реализацию управленческих решений.



Рис.9.2. Механизмы структуры управления персоналом.

Совокупность процессов, осуществляемых в рамках механизма управления персоналом, является системой управления персоналом: это подсистема управления предприятием в целом (рис.9.3).

Система управления персоналом имеет свою внешнюю и внутреннюю среду. К внешней среде можно отнести подсистемы управления производством, финансами, снабжением и т. д.



Рис.9.3. Система управления персоналом

Внутреннюю среду образуют элементы самой системы управления персоналом, названные выше. Ее деятельность зависит от внешней среды. Поэтому она является открытой системой.

В системе управления персоналом можно выделить две подсистемы: тактическую и стратегическую. Тактическая подсистема направлена:

- на формирование структуры персонала;
- набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала;
- организацию распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников;
- оценку деятельности конкретных работников и разработку рекомендаций по их использованию;
- текущий учет и планирование потребностей в персонале в рамках года, на основе анализа его состояния.

Стратегическая подсистема ориентирована на разработку структуры персонала, кадровой политики на основе анализа структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства, занятости и т. п.

Функции управления персоналом реализуются с помощью определенных методов: организационных, административных, экономических и социально-психологических.

Организационные методы управления персоналом представляют собой установление и регулирование определенных связей и отношений между должностями персонала и элементами его управления. Эти методы носят пассивный характер. Они обеспечивают функционирование и развитие персонала, упорядочивают управление и представляют собой его базу. Они являются первичными по отношению к другим методам.

Административные методы — это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям. При этом исполнителям предоставляется минимальная самостоятельность в процессе выполнения порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями за успешную или неуспешную работу. Принципиальная особенность данных методов — субъективность. Они поощряют исполнительность, а не инициативу. Их эффективность в значительной степени зависит от руководителей и почти не зависит от исполнителей.

Экономические методы управления персоналом представляют собой косвенное воздействие на объект управления (персонал). Их сущность в том, что исполнителям устанавливаются цели, ограничения и общая линия поведения. Своевременность и качество выполнения заданий поощряется материальными вознаграждениями за счет получаемой: экономии или дополнительной прибыли. Размер вознаграждений напрямую должен зависеть от достигаемого результата.

Социально-психологические методы управления персоналом предполагают побуждение работников к эффективной деятельности и через психологическое моральное и социальное воздействие. Они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между членами персонала. С другой стороны, они необходимы для раскрытия личного потенциала способностей каждого работника. Основная цель этой группы методов — самореализация всех членов коллектива предприятия.

Каждый из перечисленных методов может оказываться оптимальным в конкретных ситуациях. Поэтому все они находят применение в той или иной степени, в соответствии с развивающейся ситуацией.

Эти группы методов управления чаще всего рассматриваются как дополняющие друг друга. Нам представляется, что общепринятая классификация методов управления не в полной мере отражает их сущность. Например, любой нормативный акт как атрибут административного метода управления, кроме административно-правовых, решает и социально-экономические вопросы, а реализация нормативного акта требует применения знаний в области психологии. Вместе с тем результаты экономического управления чаще всего отражаются или фиксируются в

нормативных (административных) документах. Экономические вопросы неправомерно рассматривать в отрыве от социальных проблем и, наоборот, социальные — в отрыве от экономических и правовых вопросов.

Система управления персоналом включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис.9.4).

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет следующие функции:

- управление организацией в целом;
- управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

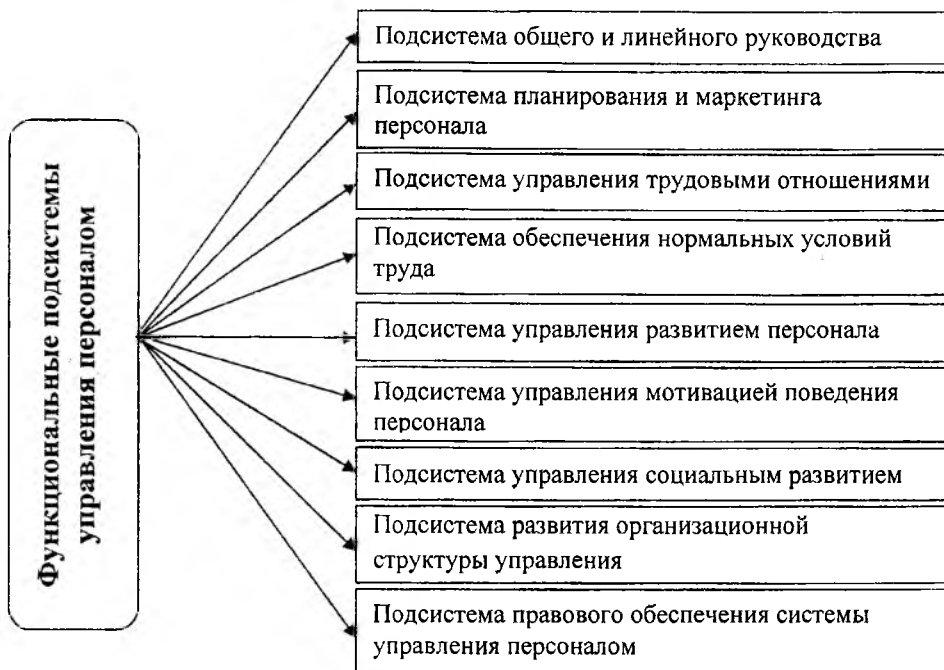


Рис.9.4. Функциональные подсистемы управления персоналом.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции:

- разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда;
- организация кадрового планирования;
- планирование и прогнозирование потребности в персонале.

Подсистема управления и учета персонала осуществляет:

- организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки отбора и приема персонала;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников;

- профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала;

- управление занятостью;
- делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями производит:

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
- анализ и регулирование отношений руководства;
- управление производственными конфликтами и стрессами;
- социально-психологическую диагностику;
- управление взаимодействием с профсоюзом.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет следующие функции:

- соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда;
- соблюдение требований технической эстетики;
- охраны труда и окружающей среды.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет:

- обучение, переподготовку и повышение квалификации;
- введение в должность и адаптацию новых работников;
- оценку кандидатов на вакантную должность;
- текущую периодическую оценку кадров;
- реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;

- организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции:

- управление мотивацией трудового поведения;
- нормирование и тарификация трудового процесса;
- разработка систем оплаты труда;
- разработка форм участия персонала в прибылях и капитале;
- разработка морального поощрения персонала;
- организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет:

- организацию общественного питания;
- управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, разработка штатного расписания.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления предприятия определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Еще одним подходом к определению системы управления персоналом является представление системы управления персоналом с организационной точки зрения. В данном случае выделяют:

- кадровое обеспечение системы управления персоналом;
- нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом;
- организационное обеспечение системы управления персоналом;
- информационное обеспечение системы управления персоналом;
- материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

Таким образом, система управления персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами - от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников, - а также совокупность обеспечивающих ее подсистем (информационной, организационной, кадровой, правовой).

Формирование системы управления персоналом предприятия необходимо с определения целей данной системы. Для различных компаний цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера ее деятельности, объемов производства, стратегических задач и т.д. Можно выделить следующие категории целей предприятия:

- экономические цели. Они направлены на достижение расчетной величины прибыли;
- научно-технические цели призваны обеспечить заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий;
- производственно-коммерческая цель связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли;
- социальные цели. Их можно рассматривать с двух точек зрения: с позиций персонала и с позиций администрации.

С точки зрения персонала социальные цели предприятия обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека. Структура таких целей представлена на рис. 9.5.

С точки зрения администрации социальные цели предприятия связаны с экономическими целями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели — получению прибыли (рис.9.6).

С одной стороны, цели системы управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей.



Рис.9.5. Цели системы управления персоналом предприятия с точки зрения персонала.

Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к конфликту интересов персонала и администрации, что негативно сказывается на функционировании предприятия в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации, главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.



Рис.9.6.Цели системы управления персоналом предприятия с точки зрения администрации.

Организационная структура системы управления персоналом представляет собой совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Простейший тип организационных структур называется линейной. Она характеризуется:

- разделением зон, равных по объему и содержанию ответственности;
- единоначалием;
- вертикальным разделением труда и формированием уровней управления по вертикали.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о руководителях, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом (рис.9.7).

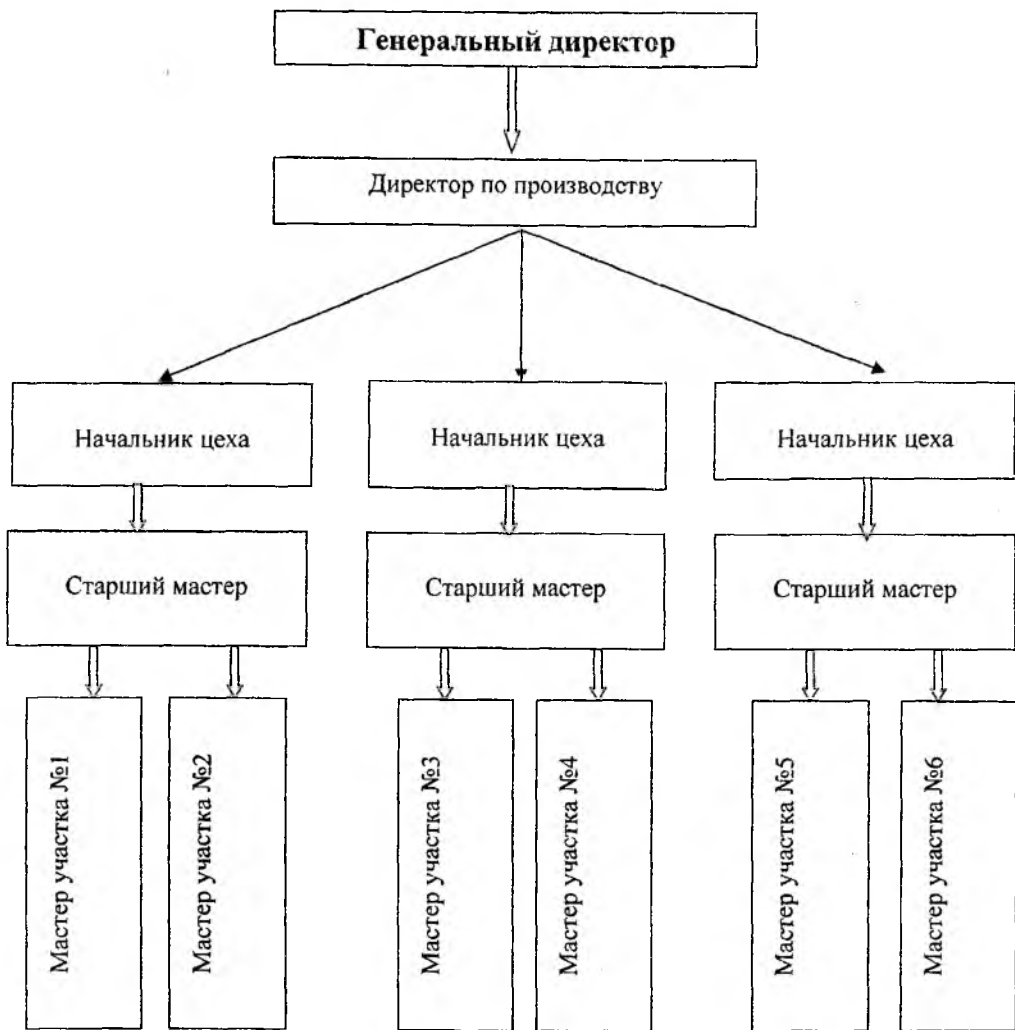


Рис.9.7. Линейная организационная структура управления.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данного конкретного предприятия (например, мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия).

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из

руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл. 9.1).

Таблица 9.1.

Преимущества и недостатки линейной организационной структуры

Преимущества линейной организационной структуры	Недостатки линейной организационной структуры
Единство и четкость распорядительства	Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления
Согласованность действий исполнителей	Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
Простота управления (один канал связи)	Перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами
Четко выраженная ответственность	Затруднительные связи между инстанциями
Оперативность в принятии решений	Концентрация власти в управляющей верхушке
Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	

Линейные структуры были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века немецким социологом Максом Вебером, который ввел концепцию рациональной бюрократии – свод законов, принципов и критериев иерархической или бюрократической структуры управления. Некоторые из них заключаются в следующем:

- должен быть установлен свод законов, требующий от работников послушания;

- должности образуют иерархическую структуру, при этом оговариваются права контроля;
- управленческая работа основывается на письменных документах;
- служащие свободны как личности и должны подчиняться власти только в силу своих безличных (должностных) служебных обязанностей;
- каждая должность имеет четко выраженную в юридическом смысле сферу компетенции.

Исполнение должностных обязанностей рассматривается как единственное или, по крайней мере, основное занятие должностного лица. В настоящее время на практике применяют следующие принципы формирования линейных структурных подразделений:

- функциональная модель: структурные подразделения сгруппированы по функциям;
- процессная модель: структурные подразделения сгруппированы по процессам;
- проектная модель: структурные подразделения сгруппированы по проектам;
- продуктовая модель: структурные подразделения сгруппированы по продуктам;
- контрагентская модель (ориентированная на клиента, поставщика, подрядчика): структурные подразделения сгруппированы по контрагентам.

Экономическая эффективность линейных организационных структур управления тем существеннее, чем меньше число уровней иерархии (время проведения решений), чем уже профиль работ (загрузка руководителя), - внутренние факторы, и чем стабильнее рыночные условия (частота проведения решений) – внешние факторы. Влияет и «человеческий фактор», - чем авторитарнее руководитель предприятия, тем выше четкость работы предприятия.

Отсюда и вытекает достаточно широкая область применения линейных организационных структур: - от небольших предприятий, работающих в любых рыночных условиях, - до узко профильных предприятий любого размера, работающих в стабильных рыночных (или во внерыночных) условиях.

Расширение профиля работ предприятия с линейной организацией приводит к перегрузке руководителя предприятия, так как ему будет все труднее и труднее принимать правильные решения по расширяющемуся кругу вопросов.

Увеличение размера предприятия приводит к увеличению числа уровней иерархии и увеличению времени принятия решений.

Увеличение динамичности рынка для предприятия с линейной организацией приводит к тому, что принимаемые решения будут отставать от требований рынка, и конкурентоспособность выпускаемой продукции будет падать.

Очевидно, что для достаточно большого предприятия, работающего в условиях динамического рынка, необходимо наличие в нем специальных подразделений, упрощающих и сокращающих вопросы подготовки и принятия решений. Т.е. требуется переход от линейной организационной структуры управления, имеющей только линейные структурные подразделения и только вертикальные связи управления, на другие структуры.

Для большинства средних и крупных предприятий основным подходом к формированию подразделений является функциональный. Под функциями в данном случае понимаются главные направления деятельности, например, производство, финансы, сбыт и т.п. В соответствии с функциями образуются блоки подразделений – производственный, управленческий, социальный.. Например, цехи могут организовываться с учетом выпускаемой продукции, а участки – исходя из применяемых в них технологий.

В условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций) (рис.9.8).



Рис.9.8.Функциональная организационная структура управления.

Создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный участок работы. В основе функциональной структуры управления лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально.

Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров,

которые должны разбираться во всех функциях, появляется штаб высококвалифицированных специалистов. Структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений.

Функциональная структура управления также имеет свои положительные моменты и недостатки (табл.9.2).

Таблица 9.2.

Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры

Преимущества функциональной организационной структуры	Недостатки функциональной организационной структуры
Профессиональная специализация руководителей подразделений	Отсутствие единого технического руководства по продуктам, проектам
Снижение риска ошибочных явлений	Снижение персональной ответственности за конечный результат
Высокий профессиональный авторитет специалистов	Сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам
Высокие возможности координации	Размытость ответственности и границ компетенции
Простота формирования и реализации единой инновационной политики	

Функциональная структура управления обычно применяются:

- в одно продуктовых предприятиях;
- в предприятиях реализующие сложные и длительные инновационные проекты;
- в средних узкоспециализированных предприятиях;
- в научно-исследовательских и проектно-конструкторских организациях;
- в крупных специализированных предприятиях.

Разновидностью функциональной структуры является линейно-функциональная структура. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов (рис.9.9).

Линейно-функциональные организационные структуры явились соответствующей реакцией на усложнение производства и внешней среды. Усложнение производства привело к необходимости углубления

специализации управленческих функций. Появились руководители, которые специализировались либо на общих функциях управления (планирование, контроль), либо на функциях, отражающих специфику горизонтального разделения труда (главный технолог, главный конструктор и т. п.).



Рис.9.9. Линейно-функциональная организационная структура управления.

В отличие от линейных руководителей, которые сосредоточили всю власть в своих руках и несут ответственность за деятельность всего управляемого ими объекта (подразделения), функциональные руководители (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) координируют, контролируют и отвечают за результаты выполнения только одной определенной функции, но в рамках предприятия или подразделения.

Руководители функциональных подразделений осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения.

У этой системы с определенными достоинствами имеются и недостатки (табл.9.3).

**Преимущества и недостатки линейно-функциональной
организационной структуры**

Преимущества линейно-функциональной организационной структуры	Недостатки линейно-функциональной организационной структуры
Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников	Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы
Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.	Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями
Построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю	Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали
	Аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими задачами и оперативных задач

Существуют и проектные организационные структуры управления (рис.9.10). Под проектом, обычно, понимают детально разработанный план, в соответствии с которым будет осуществляться решение определенной разовой задачи. В управлении проект – это, кроме того, временное подразделение, ликвидируемое после завершения работ. Как правило, эти работы заключаются в проведении научных и практических экспериментов, освоении нового вида продукции, технологии, методов управления, что всегда связано с риском неудачи и финансовых потерь. Организация, состоящая из подобного рода подразделений, получила название проектной организации.

Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Областью применения проектных организационных структур являются:

- создание нового предприятия;

- создание нового инновационного продукта;
- учреждение дочерних фирм или филиалов;
- проведение масштабных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР).

Специфическими задачами менеджмента при проектной структуре управления являются:

- обоснование критериев, выделение целевых проектов;
- специфические требования к подбору руководителей проекта;
- обеспечение единой инновационной политики;
- предотвращение конфликтов вследствие двойного подчинения сотрудников;



Рис.9.10. Проектные организационные структуры управления.

Разработка специальных инновационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию одна из форм проектного управления – создание специального подразделения – проектной команды (группы), работающей на временной основе, то есть в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а так же за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение приобретает умение руководителя разработать концепцию управления проектом, распределить задачи между членами группы, четко наметить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на свою постоянную должность. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

От всех рассмотренных выше структура проектного управления отличается тем, что в этой весьма прогрессивной форме организации в наибольшей степени реализуются требования системного подхода к достижению поставленной цели. Она определяет состав квалифицированных специалистов, наделенных необходимыми полномочиями. Созданные на базе рассматриваемого подхода органы управления представляют собой мобильный механизм для одновременного выполнения нескольких проектов на принципах приоритета глобальных целей организации, доминирующих над частными (локальными) целями функционального характера. Способность быстро адаптироваться к складывающейся ситуации обеспечивает гибкое и оперативное реагирование на изменения внешних и внутренних условий.

Структура проектного управления зависит от типов проектов, под которые она формируется и специализируется. Несмотря на разнообразие решений, можно выделить достаточно много общих принципов, таких как:

- необходимость подчинения каждого члена проектной группы лишь одному руководителю более высокого звена управления;
- соблюдение норм управляемости, т. е. нормативного числа подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель (рациональная норма управляемости для систем проектного управления составляет 6-8 чел.);
- рациональное распределение ответственности между уровнями иерархии управления, а также между руководителями и исполнителями на каждом уровне иерархии.

Характер взаимодействия руководителя проекта с членами проектной группы во многом зависит от масштабов проекта. При выполнении

руководитель, которой непосредственно взаимодействует с каждым подчиненным, обходиться без издания инструкций и распоряжений.

Выполнение средних и крупных проектов требует формирования групп по функциональному, предметному или территориальному признаку. Здесь взаимодействие руководителя проекта с подчиненными может осуществляться через документы — распорядительные (приказы), инструкции, поручения и отчетные (служебные записки, рапорты, докладные).

Структура проектного управления обычно включает два уровня:

первый, организационный, уровень представлен подразделениями, ответственными за стратегию развития, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, финансы и ресурсы;

второй, собственно проектный — службами, непосредственно разрабатывающими и реализующими инвестиционные проекты.

При всех прочих положительных сторонах проектного управления, между указанными уровнями нередко возникают конфликты на почве разделения функций и полномочий. На проектном уровне осуществляются выбор и подготовка проектных решений, требующих определенных знаний в области техники, экономики, социологии и других дисциплин. Подготовленная агрегированная информация передается на организационный уровень, где разрабатывается проектная документация и технико-экономическое обоснование проекта.

Эффективность проектного управления зависит от деятельности функциональных исполнителей подчиненных, по меньшей мере, двум руководителям — функциональному руководителю и руководителю проекта. Если функциональному руководителю исполнитель подчинен постоянно, то руководителю проекта — временно, т. е. на период выполнения работ по данному проекту. Поскольку чаще всего исполнитель одновременно принимает участие в нескольких проектах, то он оказывается в подчинении у нескольких руководителей, каждый из которых рассматривает и оценивает деятельность исполнителя с позиций вклада в свой проект.

Проектные структуры мобильны и сконцентрированы на определенном виде деятельности. Это позволяет достичь высокого качества выполнения работы. В то же время из-за узкой специализации, используемые в проекте ресурсы, по завершении работ не всегда могут найти себе дальнейшее применение, что увеличивает расходы. Поэтому использование проектных структур требует значительных расходов, несмотря на то, что подобный принцип организации работы весьма плодотворен. Все это определяет и достоинства и недостатки проектного управления персоналом (табл.9.4).

Преимущества и недостатки матричной организационной структуры

Преимущества проектной организационной структуры	Недостатки проектной организационной структуры
Высокая гибкость и адаптивность систем	Сложные механизмы координации
Снижение риска ошибочных решений	Возможные конфликты из-за двойного подчинения
Профессиональная специализация руководителей функциональных подразделений	Размытость ответственности по отдельному проекту
Возможность учета специфических условий региона	Сложность контроля работ по проекту в целом
Разграничение сфер ответственности	Необходимость дифференцирования контроля по функциям и проектам
Кадровая автономия функциональных подразделений	
Целевое руководство проектом на основе единоначалия	

Система проектного управления, как показывает зарубежный и отечественный опыт, несмотря на определенные проблемы взаимодействия структурных подразделений, способствует не только сокращению сроков осуществления проекта, за счет оперативного решения возникающих в ходе реализации задач, но и экономии ресурсов⁶⁷.

Одной из наиболее сложных структур управления персоналом признается матричная структура. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла из-за необходимости проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. В данной модели вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления (рис.9.11).

⁶⁷Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник. – М.: Инфра-М, 2012. – С.38-42.



Рис.9.11. Матричная организационная структура управления.

Главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами). При этом в установившуюся линейную структуру вводятся особые органы, которые координируют существенные горизонтальные связи по выполнению конкретной программы, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, то есть заметно повышается

роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены не непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричные структуры управления, дополнившие линейную организационную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Создание матричной организационной структуры управления предприятием считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. Поэтому в матричных структурах управления отмечают как преимущества, так и недостатки (табл. 9.5).

Таблица 9.5.

Преимущества и недостатки матричной организационной структуры

Преимущества матричной организационной структуры	Недостатки матричной организационной структуры
Интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ	Сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура
Получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов	Структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации
Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями,	В связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает

усиление взаимосвязи между ними	напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании
Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства	Для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций
Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне	Мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности
Усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы	При использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании
Достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды	Наблюдается частичное дублирование функций
	Нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями
	В условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления
	Структура считается неэффективной в кризисные периоды

Работники службы управления персоналом обязаны знать достоинства и недостатки вышеперечисленных организационных структур управления персоналом, владеть его современными специальными технологиями, постоянно обновлять свои профессиональные знания в данной области.

9.2. Сущность экономической эффективности управления и факторы, влияющие на ее уровень

В условиях современной рыночной экономики деятельность любого предприятия включает в себя постоянный систематический анализ и оценку эффективности использования ресурсов, в том числе эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами - персоналом.

Эффективность функционирования системы управления персоналом - сложная многогранная категория, которая отражает характерные особенности экономических, социальных, организационных и иных явлений. Эффективность управления, как социально-экономическая категория, - это результативность данной деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления - отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Брайон Беккер и Дейв Ульриха среди основных факторов, влияющих на результативность в системе показателей эффективности, указывают:

- стратегические возможности человеческих ресурсов;
- система высокоэффективного труда;
- степень соответствия элементов вашей системы трудовых ресурсов;
- результативность, с которой эти стратегические возможности генерируются⁶⁸.

Эффективность системы управления персоналом определяется не только внутренними факторами, но и внешними - состоянием экономики, конкуренцией и др. Выделяет три группы основных принципов, определяющих эффективность системы управления персоналом (рис.9.12).

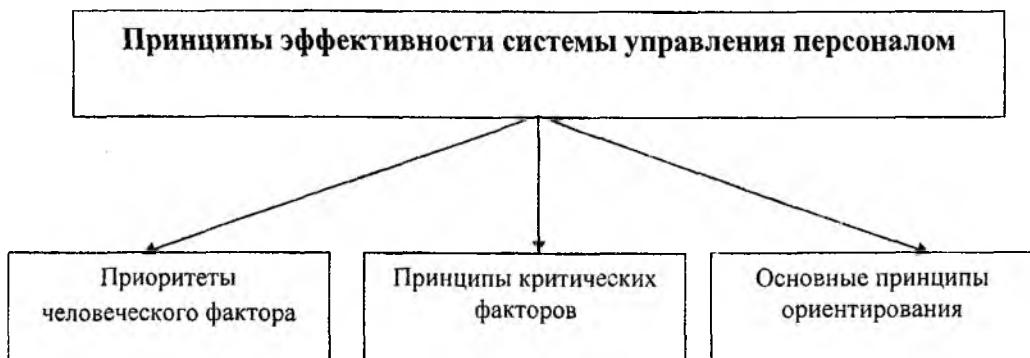


Рис.9.12. Принципы эффективности системы управления персоналом.

⁶⁸Беккер Г., Брайан Е., Хьюзлид, Марк А., Ульрих, Дэйв. Измерение результативности работы HR - департамента. Люди, стратегия и производительность / Пер. с англ. Н. Ю. Скачек. - М.: Вильямс, 2007, 85 с.

Главными из них являются:

- приоритеты человеческого фактора – мотивированная деятельность, профессионализм;
- принципы критических факторов – учет фактора времени, развитие информационных технологий, корпоративность, как форма эффективного сотрудничества и партнерства;
- основные принципы ориентирования – управленческая деятельность включает в себя разработку цели, миссии и стратегии менеджмента, обеспечение качества, создание условий творчества (система «думай сам») и др.

Качество работы любых систем, форм и звеньев управления, результативность принимаемых решений, уровень организации планирования и оперативного руководства требуют постоянного анализа, поскольку может случиться, что хорошо работающее предприятие «вдруг» начинает давать сбои, терять покупателей, испытывать финансовые затруднения и т.д.

Причинами этого могут быть:

- неэффективное управление,
- разбалансированность звеньев управления,
- некомпетентность управленческого персонала и др.

Поэтому необходим систематический анализ эффективности управления по нескольким направлениям и показателям.

Существует несколько подходов к оценке эффективности управления персоналом (рис.9.13).

Один из подходов предполагает оценку всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность деятельности которого определяется конечными результатами работы предприятия за конкретный период (объем товарной продукции, прибыль предприятия, уровень рентабельности).

Второй подход основан на критериальных показателях результативности и качества труда. По сути, это анализ эффективности использования трудовых ресурсов компании, при проведении которого исследуются производительность труда, фонд о вооруженность труда, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции и другие показатели.

Следующий подход предполагает измерение эффективности кадровой функции, то есть экономическую оценку результативности деятельности системы управления персоналом предприятия (эффективность инвестиций в человеческие ресурсы).

И, наконец, эффективность управления персоналом определяется через оценку результативности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников, оперативности менеджмента компании и т. д.



Рис.9.13. Подходы к оценке эффективности управления персоналом.

В оценке управления наибольшую сложность представляет понимание его результата. Можно оценить ресурсы, легко измерить время, трудно оценить результат. Есть конечный результат, в котором управление проявляется лишь опосредовано, и можно назвать непосредственный результат, который присущ любому виду деятельности человека.

Непосредственный результат управления может характеризовать комплекс критериев и показателей эффективности. Критерии эффективности управления вытекают из требований, предъявляемых к системе управления (рис.9.14). Эти требования следующие:

- экономичности (способности воздействовать на управляемый объект с наименьшими затратами);
- оперативности (своевременности получения и переработки информации, подготовки, принятия и выполнения решений);
- надежности системы управления во избежание потери информации, различных ошибок, рациональности (качественный аспект, характеризующий организованность системы управления);
- результативности (количественный аспект).

Измерение эффективности производства предполагает установление критерия экономической эффективности, который должен быть единым для всех звеньев экономики. Общим критерием экономической эффективности производства является рост производительности общественного труда.

В настоящее время экономическая эффективность производства оценивается на основе данного критерия, выражающегося в максимизации роста чистой продукции на единицу труда.



Рис.9.14. Критерии эффективности управления.

На уровне предприятия формой единого критерия эффективности его деятельности может служить максимизация прибыли. Эффективность производства находит конкретное количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, характеризующих эффективность использования основных элементов производственного процесса.

Система показателей экономической эффективности производства должна соответствовать следующим принципам:

- обеспечивать взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности производства;
- определять уровень эффективности использования всех видов, применяемых в производстве ресурсов;
- обеспечивать измерение эффективности производства на разных уровнях управления;
- стимулировать мобилизацию внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства.

С учетом указанных принципов разработана система показателей эффективности производства (табл.9.6).

Таблица 9.6.

Система показателей эффективности производства

Обобщающие показатели	Показатели эффективности использования труда (персонала)	Показатели эффективности использования производственных фондов	Показатели Эффективности использования финансовых средств
Производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов	Доля прироста продукции за счет увеличения производительности труда	Общая фондоотдача	Оборачиваемость оборотных средств
Прибыль на единицу общих затрат	Абсолютное и относительное высвобождение работников	Фондоотдача активной части основных фондов	Рентабельность оборотных средств
Рентабельность производства	Коэффициент использования полезного фонда рабочего времени	Рентабельность основных фондов	Относительное высвобождение оборотных средств
Затраты на единицу товарной	Трудоемкость единицы	Фондо емкость единицы	Удельные капитальные

продукции	продукции	продукции	вложения (на единицу прироста мощности или продукции)
Доля прироста продукции за счет интенсификации производства	Зарплато емкость единицы продукции	Материалоемкость единицы продукции	Рентабельность капитальных вложений
Темп роста производительности труда		Коэффициент использования наиважнейших видов сырья и материалов	Срок окупаемости капитальных вложений

Основными направлениями развития и совершенствования производства наряду с ускорением научно-технического прогресса, повышением технико-экономического уровня, структуры, форм и методов организации производства является повышение эффективности управления персоналом.

Оценка эффективности принятия управленческих решений играет важную роль в деятельности всего предприятия в целом. Она необходима для дальнейшей успешной деятельности предприятия, поскольку, если принятое решение окажется неэффективным, то и работа всех подразделений фирмы или компании также будет также неэффективна.

Выделяют два аспекта эффективности управленческих решений – целевой и затратный. Целевой аспект выражает меру достижения целей предприятия, а затратный – экономичность способов преобразования ресурсов в результаты производства.

Управленческие решения принимаются практически во всех видах деятельности предприятия, поэтому следует различать следующие виды эффективности управленческих решений (рис.9.15):

1. Организационная эффективность управленческих решений – это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени. Выражением организационной эффективности (организационным результатом) управленческого решения может быть:

- для персонала - изменение рабочих функций, улучшение условий труда, соблюдение правил техники безопасности и т.п.;
- для предприятий – оптимизация организационной структуры, перераспределение рабочих функций, совершенствование системы стимулирования и оплаты труда, сокращение численности персонала и др.

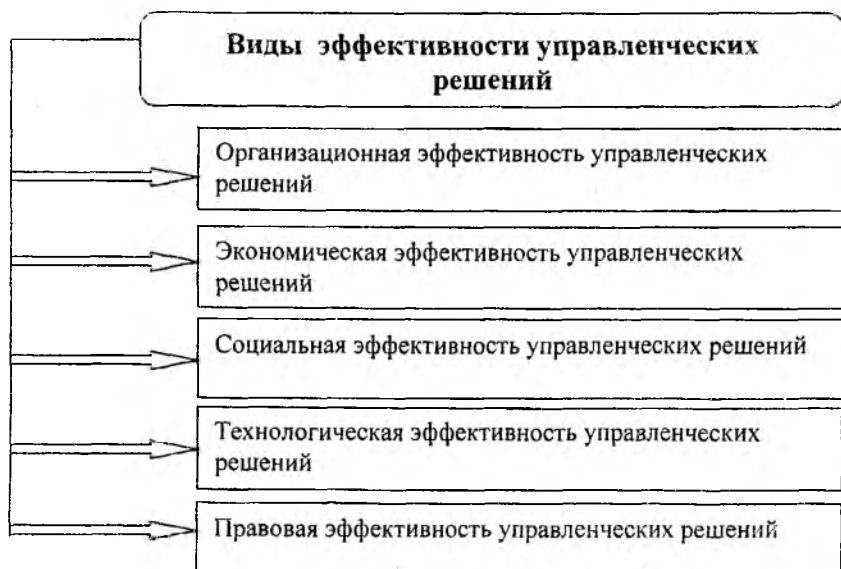


Рис.9.15. Виды эффективности управленческих решений.

2. Экономическая эффективность управленческих решений. Это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию.

Прибавочный продукт может быть представлен в виде прибыли, снижения затрат.

3. Социальная эффективность управленческих решений рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и предприятия, за более короткое время, меньшим числом работников. Данная эффективность может выражаться в следующем:

- для персонала – возможность участия в творческом труде, возможность общения, самовыражения и само проявления;
- для компании – степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги, снижение текучести кадров, обеспечение стабильности, развитие организационной культуры.

Результатом может быть хороший социально – психологический климат в под разделениях, взаимопомощь, позитивные неформальные отношения.

4. Технологическая эффективность управленческих решений. Это результат достижения отраслевого, национального или мирового технического и технологического уровня производства за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами.

Выражением этой эффективности может быть:

- для персонала – снижение трудоемкости, монотонности, напряженности труда, повышение его интеллектуального содержания;

- для предприятия – внедрение современной высокопроизводительной техники и технологии, повышение производительности труда, качества товаров и услуг.

В результате могут быть внедрены современные приемы творческого труда, повышены конкурентоспособность продукции, профессионализм персонала.

5. Правовая эффективность управленческих решений. Она оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

Современная наука выделяет общие, локальные и качественные показатели эффективности управления (рис.9.16).

Общий показатель – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием своей цели при наименьших затратах.

Локальными показателями являются:

- затраты труда на производство продукции или оказание услуг;
- затраты материальных ресурсов;
- затраты финансовых ресурсов;
- показатели использования основных производственных фондов;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- сокращение срока окупаемости капиталовложений.

К качественным показателям относятся:

- увеличение доли продукции высшей категории качества;
- обеспечение экологической чистоты;
- улучшение условий труда и быта работников;
- ресурсо энерго сбережение и др.

Показателем эффективности управления, кроме того, при определенных условиях может быть максимум выпуска продукции или максимум услуг.

Расчету экономических результатов в сфере управления должен предшествовать анализ состояния следующих подсистем системы управления персоналом:

- линейного руководства;
- планирования и маркетинга персонала;
- найма и учета персонала;
- трудовых отношений;
- условий труда;
- развития персонала;
- мотивации и стимулирования персонала;
- социального развития;
- развития организационных структур управления;
- правового обеспечения управления персоналом;
- информационного обеспечения управления персоналом организации.



Рис.9.16. Критерии эффективности управления персоналом.

Анализ каждой из этих подсистем следует осуществлять в разрезе следующих элементов:

- функции управления;
- организационных структур управления;
- кадры управления;
- технические средства управления;
- информация;
- методы организации управления;
- технология управления, решения.

Такой анализ позволяет определить состояние отдельных подсистем и их элементов, вскрыть резервы по совершенствованию их функционирования, разработать проектные мероприятия и собрать необходимые

данные для расчета экономических результатов и затрат, связанных с реализацией проекта.

Расчет экономических результатов следует начинать с определения тех непроизводственных факторов, действие которых благоприятно влияет на эффективность управления персоналом в связи с осуществлением того или иного мероприятия по совершенствованию функционирования той или иной подсистемы системы управления персоналом предприятия.

Целесообразно оценивать не столько вклад управления персоналом в эффективность производства, сколько качественное влияние его на эту эффективность. Интегральный показатель (эффективность на уровне предприятия) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность отдельных систем или подсистем управления персоналом. Поэтому в процессе анализа эффективности управления персоналом необходимо объединить наиболее значимые экономические показатели.

В общем виде экономическая эффективность управления персоналом состоит из следующих составляющих:

- экономический эффект от снижения текучести кадров;
- экономический эффект обусловленный увеличением выработки готовой продукции вследствие причин связанных с персоналом;
- оценка экономического эффекта связанного с оптимизацией численности персонала предприятия.

Оценка экономического эффекта от снижения текучести кадров определяется по формуле:

$$S_{\text{сэ}} = \Delta k_{\text{сэ}} \times H \times S_{\text{пф}}$$

Где $S_{\text{тк}}$ – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$\Delta k_{\text{тк}}$ – коэффициент, характеризующий снижение текучести кадров (например была текучесть персонала 20%, после реализации каких-либо мероприятий стала 15%, снижение составляет 5%, соответственно $\Delta k_{\text{тк}}=0,05$);

H – численность персонала предприятия, чел.;

$S_{\text{по}}$ – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника.

При практическом применении данной формулы специалисты службы управления персоналом могут столкнуться со следующими проблемами:

1) как выделить снижение текучести персонала, которое произошло вследствие реализации каких-либо целевых мероприятий от снижения текучести персонала произошедшего под воздействием прочих внешних причин?

2) как достоверно оценить затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника?

Для решений этих проблем можно применить следующий подход. При увольнении каждый из сотрудников предприятия заполняет анкету, в которой указывает причины своего увольнения. Далее в расчет коэффициента текучести персонала принимается только численность, персонала который уволился по причинам, ликвидация которых зависти от

работодателя, т.е. если сотрудники увольнялись в связи с переездом в другой город по семейным причинам, их численность в расчет не принимается. И наоборот, численность персонала увольняющегося в связи с низким уровнем заработной платы, неудовлетворительными условиями труда и т.д. принимается в расчет. В результате определяется резерв снижения текучести персонала по зависящим от предприятия причинам и снижение данного показателя трактуется как успешная деятельность службы управления персоналом.

Для достоверной оценки затрат на поиск, подбор и обучение нового сотрудника предлагается следующее. При поиске персонала кадровым агентством расценки всегда известны, в расчет принимается среднее значение стоимости поиска и подбора персонала за последний квартал. В случае поиска и найма посредством собственного специалиста по подбору персонала затраты на подбор определяется как отношение месячного должностного оклада данного специалиста к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год.

По определению затрат на обучение нового сотрудника подход аналогичен. Берется среднее значение стоимости обучения одного работника в сторонних организациях и средняя стоимость обучения одного сотрудника своим специалистом.

Оценка экономического эффекта обусловленного увеличением выработки готовой продукции. Данный показатель определяется следующим образом:

- каждой смене дается плановое задание по выработке готовой продукции. В случае не выполнения данного задания создается оперативная комиссия из технических специалистов и специалистов управления персоналом, которая классифицирует причину невыработки:

- по техническим и технологическим причинам;
- по вине персонала (нарушение трудовой дисциплины, неукомплектованность штата и пр.).

Соответственно объем невыработки распределяется по данной классификации. Так как данные проблемы, обусловленные работой персонала, всегда присутствуют на предприятии, то в качестве эффекта рассматривается разница между невыработкой в текущем и предыдущем месяце. Соответственно эффект определяется по формуле:

$$S_{\text{оа}} = \Delta B \times C_{\text{отп}}$$

Где ΔB – разница между невыработкой готовой продукции по вине персонала за текущий и предыдущий месяц;

$C_{\text{отп}}$ – отпускная цена готовой продукции.

Оценка экономического эффекта, связанного с оптимизацией численности персонала предприятия определяется по формуле:

$$S_{i-} = N \times C_{\zeta i}$$

Где N – количество сокращенных штатных единиц;

$C_{\text{зно}}$ – средняя величина заработной платы, единого социального налога, выплат социального характера и пр. на одного человека в месяц.

Таким образом, экономическая обоснованность содержания службы персонала определяется как:

$$S_{\text{нсi}} = S_{\text{оэ}} + S_{\text{оа}} + S_{i-} - \bar{V}_{\text{нсi}}$$

Где $S_{\text{суп}}$ – экономическая эффективность службы управления персоналом;

$S_{\text{тк}}$ – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$S_{\text{ув}}$ – экономический эффект обусловленный увеличением выработки готовой продукции;

$S_{\text{оч}}$ – экономический эффект связанный с оптимизацией численности персонала предприятия;

$C_{\text{суп}}$ – затраты на содержание службы управления персоналом (заработная плата сотрудников, единый социальный налог и выплаты социального характера).

Прочие затраты на содержание службы управления персоналом в расчет не принимаются, так как, например, затраты на амортизацию помещения, его отопление и электроснабжение, а также многие прочие затраты предприятие будет нести вне зависимости от наличия или отсутствия данной службы на предприятии.

Оценка работы аппарата управления осуществляется с учетом времени, с точки зрения своевременности принятия и осуществления управленческих решений. Для этого используется показатель статистической эффективности управления. Она исчисляется по формуле:

$$Эт = БП : ЗУ,$$

Где $Эт$ — показатель статистической эффективности управления;

$БП$ — балансовая прибыль;

$ЗУ$ - затраты на аппарат управления.

Экономическую эффективность проводимых мероприятий по организации труда и совершенствования управления персоналом можно рассматривать в следующих аспектах:

- финансовая эффективность (окупаемость вложенных средств);
- производственная эффективность (укомплектованность кадрового состава);

- косвенная эффективность (снижение текучести кадров и абсентизма).

Финансовая эффективность предполагает сопоставление затрат на проведение мероприятий и полученными в результате реализации этих

мероприятий доходами. Эта эффективность характеризуется следующими показателями:

- годовой экономический эффект:

$$\text{Эг} = (C1 - C2) \times B - Eн \times Z,$$

Где Эг — годовой экономический эффект;

C1 и C2 — себестоимость единицы продукции до и после внедрения мероприятия;

B — годовой объем работ после внедрения в натуральном выражении;

Eн — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности;

Z — единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия.

- показатель экономии, достигнутой за счет изменения должностного состава:

$$\text{Эд} = \Phi1 - \Phi2,$$

Где Эд — экономия, достигнутая за счет изменения должностного состава,

$\Phi1$ и $\Phi2$ — годовой фонд заработной платы до и после пересмотра должностной структуры.

С точки зрения укомплектованности кадров эффективность работы оценивается количественно и качественно: количественно — путем сопоставления фактической и плановой численности работников, а качественно — по соответствию профиля образования, квалификации, опыта работников требованиям занимаемой должности.

При анализе функционирования служб управления кадрами требуется с группировать показатели оценки следующим образом:

- показатели эффективности: стоимость оцениваемой программы на одного работника;

- показатели степени соответствия;

- степень удовлетворенности работников: компенсацией, собственно работой;

- косвенные показатели эффективности работы служащих:

а) абсентеизм — количество самовольных невыходов на работу;

б) брак;

в) частота заявок о переводе на другие работы;

г) количество жалоб;

д) безопасность труда и количество несчастных случаев;

е) прочие показатели качества труда.

Показателями эффективности управления персоналом, характеризующие интенсификацию использования персонала являются:

- разность уровней производительности труда, их соотношение;
- экономия численности работников в результате увеличения выработки при повышении производительности труда.

С помощью названных показателей можно определить направление влияния каждого фактора на изменение степени производительности, нельзя количественно выразить это влияние.

Оценка социальной эффективности отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления миссии фирмы общественной значимостью.

Показатели социальной эффективности управления персоналом характеризуются результирующими составляющими, основные из них следующие:

- повышение научно-технического уровня управления;
- уровень интеграции процессов управления;
- повышение квалификации менеджеров;
- повышение уровня обоснованности принимаемых решений;
- формирование организационной культуры;
- управляемость системы;
- удовлетворенность трудом;
- завоевание общественного доверия;
- усиление социальной ответственности предприятия.

Социальная эффективность проектов совершенствования управления персоналом можно измерить и экономическими показателями. При оценке мероприятий по технике безопасности может быть исчислен социальный эффект от внедрения новой техники:

$$Эс = УЗб - УЗн,$$

Где Эс — социальный эффект от внедрения новой техники;

УЗб — уровень заболеваемости до внедрения;

УЗн — уровень заболеваемости после внедрения.

Социальную эффективность характеризует и показатель средних затрат на здоровье:

$$СЗ = ОВ / Чсп,$$

Где СЗ — средние затраты на здоровье;

ОВ — общий размер выплат на цели укрепления здоровья сотрудников;

Чсп — среднесписочная численность работников.

В развитых странах применяются и другие методики оценки эффективности управления персоналом. Среди них выделяются:

1. Экспертная оценка, заключающаяся в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования, на предмет того, что они думают о

менеджерах по персоналу и методах их работы. Анкета может включать в себя общие и частные вопросы. Этот метод эффективен с точки зрения минимизации затрат на проведение оценки, но его недостатком является субъективность в оценках, связанная с межличностными отношениями в коллективе.

2. Метод бенч маркинга, когда показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, занимающихся теми же видами деятельности.

3. Метод подсчета отдачи инвестиций. По данной методике производится расчет показателя:

$$ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} \times 100 \%$$

4. Методика Д. Филлипса, включающая в себя пять формул:

Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы,

Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников,

Показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизма) = число прогулов + количество сотрудников уволившихся неожиданно,

Показатель удовлетворенности (качественный показатель) — число, работников, удовлетворенных своей работой, выраженной в % (здесь в качестве критерия удовлетворенности можно использовать факторы мотивационно-гигиенической теории Ф. Герцберга);

Критерий, определяющий единство и согласие в организации, определяемый методами социометрии.

5. Методика Д. Ульриха, включающая пять способов:

- показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты;
- показатели скорости бизнес-процессов;
- расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив, являющиеся аналогом ROI;
- навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе.
- скорость бизнес-процессов до нововведений и после⁶⁹.

⁶⁹Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс — курс. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008, 199 с.

Можно ли измерить персональный вклад менеджера в деятельность предприятия? Интересный подход к оценке личного вклада нашли японской корпорации «Сони». Он подразумевает измерение вклада менеджера с помощью управленческой добавленной стоимости.

Управленческая добавленная стоимость – это разница между расходами предприятия на содержание менеджеров и ценностью, которой создается. Управленческая добавленная стоимость рассчитывается с учетом добавленной бизнесом стоимости и добавленной акционера стоимости:

$$УДС = ДБС - ДАС - ОИ - УИ,$$

Где УДС – управленческая добавленная стоимость;

ДБС – добавленная бизнесом стоимость;

ДАС – добавленная акционерами стоимость;

ОИ – операционные издержки;

УИ – управленческие издержки.

Добавленная акционерами стоимость – это величина дохода, которую могли бы получить акционеры при альтернативном инвестировании собственного капитала. Объем добавленной акционерами стоимости может выражаться банковской процентной ставкой, умноженной на величину собственного капитала.

Операционные издержки – это фонд заработной платы, амортизационные исчисления, а так же текущие расходы.

Управленческие издержки – это расходы на содержание управленческого персонала.

Добавленная бизнесом стоимость (ДБС) – это разница между величиной общего дохода фирмы от реализации товаров и услуг и объемом затрат и налогов. В затраты включаются: расходы на сырье и материалы, запасные части, электроэнергию, услуги, платежи по банковским кредитам.

$$ДБС = ОД - ЗН,$$

Где ОД – общий доход фирмы;

ЗН – затраты и налоги.

Отрицательное значение УДС говорит о неэффективной деятельности менеджера.

Для более подробного анализа деятельности менеджера вводится показатель рентабельности управления.

Рентабельность управления – это отношение управленческой добавленной стоимости к управленческим затратам, аналогичное понятию рентабельности инвестирования. Отрицательная рентабельность управления требует оптимизации структуры управления.

В условиях отсутствия единой методики определения личного вклада, данный подход может применяться наиболее результативно в случае, если определяется личный вклад целого подразделения управленческих работников, группы менеджеров.

Единство функционального и стоимостного подходов при повышении эффективности систем управления, в том числе системы управления персоналом, достигается посредством применения метода функционально-стоимостного анализа. Данный метод занимает важное место в системе прогрессивных инструментов совершенствования управления, содействующих повышению эффективности трудовой деятельности и производства.

Основными задачами функционально-стоимостного анализа являются:

- достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы аппарата управления и затратами на его содержание;
- снижение затрат на производство выпускаемой продукции и оказание услуг, повышение их качества;
- повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений;
- улучшение использования производственных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- сокращение или ликвидация брака.

Таким образом, функционально-стоимостный анализ позволяет посмотреть на систему управления или ее часть (как на товар: со стороны потребительной стоимости и стоимости) с двух сторон: одна сторона — состав и качество осуществления функций управления и вторая — затраты на осуществление функций; при этом обе стороны рассматриваются в единстве. Поэтому в философском смысле основную задачу функционально-стоимостного анализа системы управления можно представить как достижение этого единства путем разрешения противоречия между качеством функций управления и затратами на их осуществление.

Ту или иную конкретную функцию в системе может выполнять не любое подразделение или работник, а лишь конкретные подразделения и работники. Поэтому при построении системы управления каждое подразделение формируется под определенные функции. В свою очередь, подразделение или работник влияют на функции, их качество. Хотя функции и определяют структуру системы управления, первичными по отношению к ним являются их носители (компоненты системы), поэтому их взаимосвязь и взаимодействие также влияют на структуру. В то же время и структура системы влияет на компоненты, интегрируя их, и на выполняемые ими функции, изменяя последние.

Этот метод позволяет определить состояние функционирования и тенденции развития системы управления, отдельного подразделения или работника, которые происходят в ходе реализации ее потребительной стоимости. Кроме того, функционально-стоимостный анализ позволяет

выявить затраты, необходимые для осуществления функций системы при заданном уровне их качества.

Необходимо помнить, что каждая функция управления подчинена цели и осуществляется ради достижения цели, которая является объективно обусловленной. Однако функции управления осуществимы только тогда, когда реализуются возможности носителей функций системы управления и внешней среды, которые питают систему управления информацией, финансами и другими необходимыми для функционирования и развития системы ресурсами.

Стоимость функций управления, прежде всего, затраты, связанные с содержанием носителя функций (система управления, подразделение, работник, аппарат управления). Она включает:

- заработную плату управленческих работников с отчислениями на социальное страхование;
- стоимость технических средств управления (амортизацию);
- стоимость канцелярских принадлежностей и т.п.

Но так как готовая продукция, которая становится товаром и реализуется на рынке, создается не только трудом управленцев, то эти затраты являются частью себестоимости продукции и входят в состав соответствующих статей затрат. Поэтому правомерно говорить не о стоимости функций управления, а о затратах на их осуществление. Эти затраты возмещаются предприятию вместе с продажей товара — готовой продукции, в себестоимости которой они заложены. Поэтому и оценку степени их общественной необходимости дает рынок, судя по товару в целом в процессе реализации его потребительной стоимости.

Метод функционально-стоимостного анализа позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

Таким образом, работа по оценке управленческого труда может быть организована различными способами. Отсутствие общепринятой методологии оценки эффективности управления кадрами делает актуальным дальнейший поиск оптимальных методик, технологий и инструментария оценки.

Экономический эффект в сфере управления достигается за счет;

- снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей, документации;
- излишних затрат в результате выбора наиболее экономичных способов выполнения функций;
- осуществления ряда функций с применением персональных компьютеров и других технических средств управления и т.п.

Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом, которая объясняется следующим.

С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование предприятия является устойчивым, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы. С другой - экономической эффективности можно добиться только в том случае, если работники предоставят в распоряжение предприятия свою рабочую силу, что возможно при наличии у хозяйствующего субъекта определенных социальных благ, а значит, и соответствующего уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке, например:

- увеличение выпуска или повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала;
- уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом;
- сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления действия неблагоприятных условий труда и т.д.

Они могут быть включены в состав экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом. В тех случаях, когда социальные результаты не поддаются стоимостной оценке, достаточно охарактеризовать источники получения экономии или подробно описать те социальные последствия, которые ожидаются в результате осуществления проекта.

Чтобы оценить, эффективность управленческой деятельности на предприятии, необходимо учесть комплекс параметров, основанных на сборе статистических данных за определенный период. Но такой сбор статистики имеет свои особенности.

Во-первых, большинство компаний не имеют достаточно опыта для того, чтобы составить четкую картину деятельности по управлению персоналом.

Во-вторых, высокая конкуренция, присутствующая сегодня на рынке, заставляет компании игнорировать анализ эффективности управленческой деятельности.

Еще одна сложность для анализа связана с затруднением расчетов из-за высокого уровня инфляции. Статистические подсчеты приходится проводить с учетом коэффициентов инфляции и динамики изменения рынка, что представляет сложную задачу.

Оценка эффективности управления персоналом может выступать рычагом роста результативности управленческого процесса и эффективности деятельности всей организации. Помимо основной цели, она может выявить

ряд сопутствующих проблем, таких как слишком большие издержки, которых можно было бы избежать при грамотном управлении.

9.3. Современные методы совершенствования эффективности управления персоналом

Развитие рыночных отношений и переход к новому экономическому направлению - экономике знаний оказали решающее воздействие на менеджмент XXI века. Его основными отличительными особенностями стали гуманизация управления, переход к «плоской» организационной структуре на уровне экономического субъекта и подход к организации, как к открытой системе, активно взаимодействующей с окружающим миром.

При этом возросла роль человеческих ресурсов, которые рассматриваются в качестве основного носителя знаний и компетенций, как источника конкурентного преимущества организации. В результате качественно расширилась задача менеджмента - управление не только людьми, но и их знаниями. В этой связи возникла необходимость в формировании нового подхода к управлению человеческими ресурсами, отвечающего требованиям текущей экономической идеи и создающего условия для эффективного функционирования организаций.

Поэтому Питер Друкер утверждает, что «не надо управлять людьми. Задача - направлять людей. Цель — сделать максимально производительными навыки и знания каждого отдельного сотрудника»¹.

Внедрение в практику компаний стратегического подхода к управлению персоналом становится одной из важнейших задач современного менеджмента. Вызвано это тем, что стратегическое управление человеческими ресурсами способствует повышению эффективности управления за счет получения синергетического эффекта. Подобный эффект в свою очередь достигается при высоком уровне участия персонала в принятии управленческих решений, делегировании полномочий подчиненным, использовании систем оплаты труда, основанных на учете уровня профессионализма и персонального вклада каждого сотрудника.

Однако, как свидетельствует отечественный опыт, в Узбекистане все еще продолжают руководствоваться подходами, свойственными директивному и транзакционному стилям управления. Так, в отечественных компаниях не достаточно изучены условия и факторы, обеспечивающие эффективную реализацию стратегического управления человеческими ресурсами. Наряду с этим отсутствует и единый механизм внедрения стратегического подхода к управлению персоналом с учетом специфики бизнеса.

¹Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебное пособие/Пер. с англ. - М.: ИД «Вильямс», 2007, 40 с.

Основные проблемы в управлении персоналом в крупных предприятиях, акционерных обществах связаны со следующими обстоятельствами:

- роль кадровых служб не воспринимается руководителями разных уровней как стратегическая функция, направленная на развитие;
- цели системы управления персоналом руководителям представляются достаточно субъективно, неполно и неопределенно;
- фактически отсутствует осознанная кадровая политика, поддерживающая стратегию компании и фирмы в целом;
- кадровые службы далеко не всегда участвуют при принятии важных решений в компании, в частности, при найме сотрудников, планировании их карьеры, при утверждении новых проектов и оценке их кадровых рисков;
- линейные руководители не ощущают реальной поддержки в вопросах управления персоналом со стороны соответствующих служб;
- акценты в работе с персоналом смещены на учетные функции, формальные процедуры планирования и контроля в ущерб функциям развития;
- на предприятиях отсутствует документация, регламентирующая функции по управлению персоналом;
- часто отдельные функции не связаны и вступают в противоречие друг с другом.

Причинами всего вышеперечисленного, в первую очередь, является недостаток профессионализма в области управления персоналом.

В настоящее время на многих предприятиях отсутствует единая система работы с кадрами, а также система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников. Функции управления персоналом рассредоточены между различными службами, отделами и подразделениями предприятия, так или иначе участвующими в решении кадровых вопросов. Слабая координация не позволяет эффективно управлять персоналом.

Из-за этого, как правило, отделам по управлению персоналом трудно взять на себя роль служб, которые бы обеспечивали весь комплекс мер, гарантирующих качество подбора и расстановки персонала всех уровней. Их практическое влияние на эффективность работы предприятия минимально, а престиж среди других служб крайне низок. Они являются фактически службами учета, контроля и оформления кадровой документации и лишь в слабой степени могут претендовать на роль инструментов управления персоналом (табл.9.7).

Поэтому, как подчеркнул Президент Республики Узбекистан И.А.Каримов, «Необходимо решительно избавляться от старых, давно изживших себя, свойственных советской планово-распределительной системе управления должностных номенклатур, шире внедрять новые должности, отвечающие требованиям рыночной экономики – коммерческий директор, финансовый директор, менеджер проекта, по работе с клиентами,

по закупкам и так далее, с четким регламентированием их должностных обязанностей в соответствии с международной практикой»¹.

Таблица 9.7.

**Функции традиционных кадровых служб и служб управления
человеческими ресурсами²**

Функции традиционных кадровых служб	Функции служб управления человеческими ресурсами
Оформление приема на работу, переводов, увольнений, отпусков и т.п.	Планирование трудовых ресурсов – определение потребности в кадрах в зависимости от стратегии развития предприятия
Разноска новых сведений о сотрудниках по личным карточкам и делам, трудовым книжкам	Создание резерва персонала, подбор в кандидаты, определение групп резерва
Ознакомление работников с приказами под расписку	Отбор персонала на группы резерва
Выдача справок	Оформление трудовых контрактов
Составление отчетов	Оценка трудовой деятельности каждого работника
Оформление больничных листов, документов для назначения пособий, пенсии	Перевод, повышение, понижение, увольнение с работы по результатам труда работника
Подготовка документов о поощрении или наказании	Профориентация и адаптация – включение набранных работников в коллектив, в процесс производства
Ведение табельного учета	Определение заработной платы и льгот в целях привлечения, сохранения и закрепления работников
Участие в работе квалификационной комиссии	Организация обучения кадров
Переписка со сторонними организациями	Подготовка руководящих кадров
Управление трудовой дисциплиной	Подготовка приказов руководителей

¹Каримов И.А. Создание в 2015 году широких возможностей для развития частной собственности и частного предпринимательства путем осуществления коренных структурных преобразований в экономике страны, последовательного продолжения процессов модернизации и диверсификации – наша приоритетная задача / Доклад на заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год // Народное слово, 17 января 2015 года.

²Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2014, 428 с.

Стратегическое управление человеческими ресурсами как подход к управлению персоналом сочетает в себе комплекс мер, который позволяет добиваться наиболее эффективных результатов с помощью использования демократичного подхода к управлению. Среди ключевых принципов стратегического управления человеческими ресурсами необходимо отметить такие как партисипативный лидерский стиль, культура самообучения, управление знаниями, управление отношениями с заинтересованными группами, управление талантами, плоская организационная структура, гибкость и инновационность (рис.9.17).

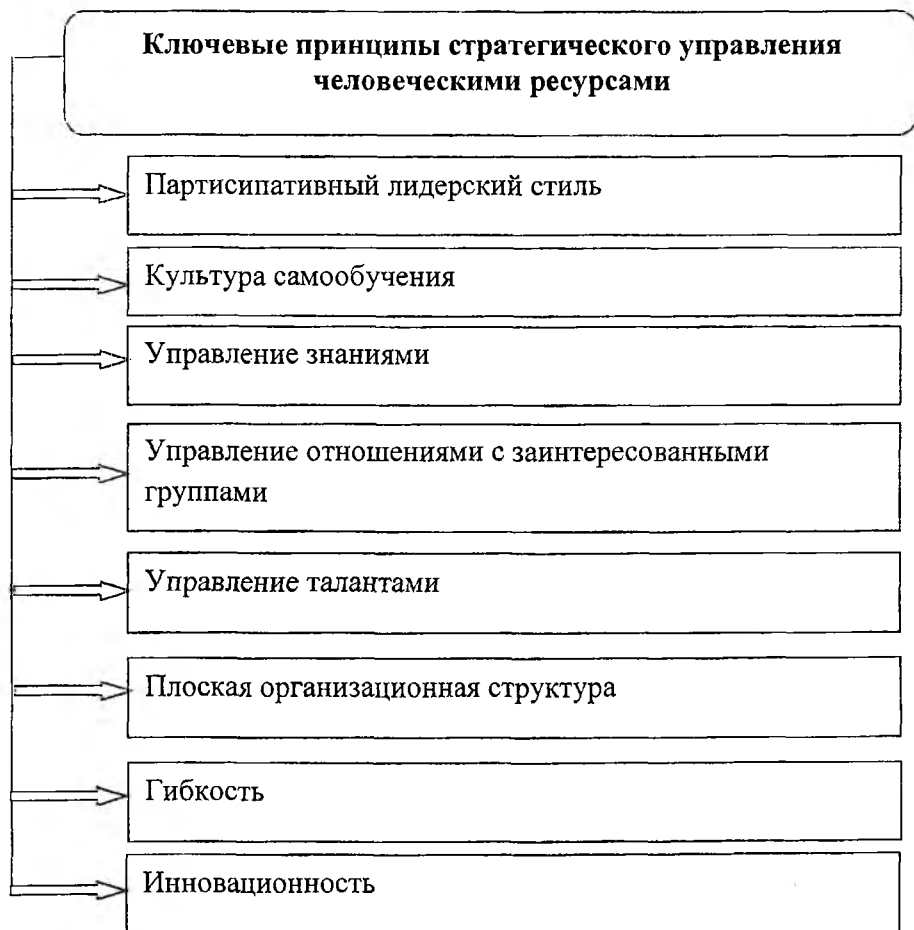


Рис.9.17. Ключевые принципы стратегического управления человеческими ресурсами.

Американские ученые – социологи, экономисты – отмечают, что в ходе современного этапа модернизации и диверсификации экономики происходит резкое расширение возможностей персонала влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности. Объясняется это не только

тем, что сегодня работник приводит в движение огромную массу овеществленного труда. Характер современной технологии производства и управления во многих случаях исключает жесткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте и одновременно ограничивает возможности надзора за действиями работника.

Наибольшие усилия кадровых подразделений (по затраченному времени) в США направлены не на учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. В результате возрос и профессиональный уровень специалистов по персоналу, их активность. Они освоили методы найма высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах, увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала. Американские компании тратят на обучение сотрудников порядка 8–10% прибыли³.

В Германии определены следующие основные функции кадровых служб:

- административная деятельность (применение на практике основных законодательных положений в области труда);
- трудоустройство (прием на работу, переводы, выдвижение, увольнение);
- подготовка, повышение квалификации кадров;
- материальное вознаграждение;
- социальные вопросы;
- общественная функция (подготовка предложений руководству по соответствующей линии поведения в отношении профсоюзов, выявлению и предупреждению возможных конфликтов и т.п.)⁴.

Наличие таких функций ставит кадровые службы в один ряд с ведущими подразделениями компаний.

В развитых странах в сфере управления персоналом принимают меры по совершенствованию работы с главной ценностью управленческих структур – человеком. Можно определить несколько направлений этих действий:

во-первых, работа с персоналом признается особой, самостоятельной и, что немаловажно, профессиональной сферой деятельности с соответствующим теоретическим и практическим обеспечением;

во-вторых, центром всей организации работы с персоналом стали кадровые службы, основные функции которых эволюционируют в сторону социально-воспитательных, психологических, правовых, аналитических;

в-третьих, к руководителю, а также специалистам служб управления персоналом предъявляются высокие профессиональные и человеческие требования, которые помогают удовлетворить при помощи не только

³Грэхем Х.Т., Бенетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009, 64 с.

⁴Парменстер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Пер. с англ. А. Платонова. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008, 88 с.

перманентного повышения квалификации, но и внимательного отношения к их карьере и материальному положению.

В целом управление человеческими ресурсами изменяется по трем основным направлениям:

- расширение консультативной роли;
- новый акцент на линейные функции;
- увеличение роли в разработке и осуществлении корпоративной стратегии.

Это находит свое применение и в новых методах организации управления персоналом (рис.9.18).

Интегрированная модель – это система управления, в которой все компоненты объединены воедино, в одну систему, дающую возможность достигнуть цели бизнеса и осуществить задачи предприятия. При интеграции необходимо создавать единую систему, в которой внутреннее сочетание компонентов обеспечивает достижение определенных целей. Эти компоненты включают в себя персонал, оборудование, ресурсы и процессы. Поэтому персонал является частью системы, так же как и оборудование, технологические процессы, другие составные части производства.

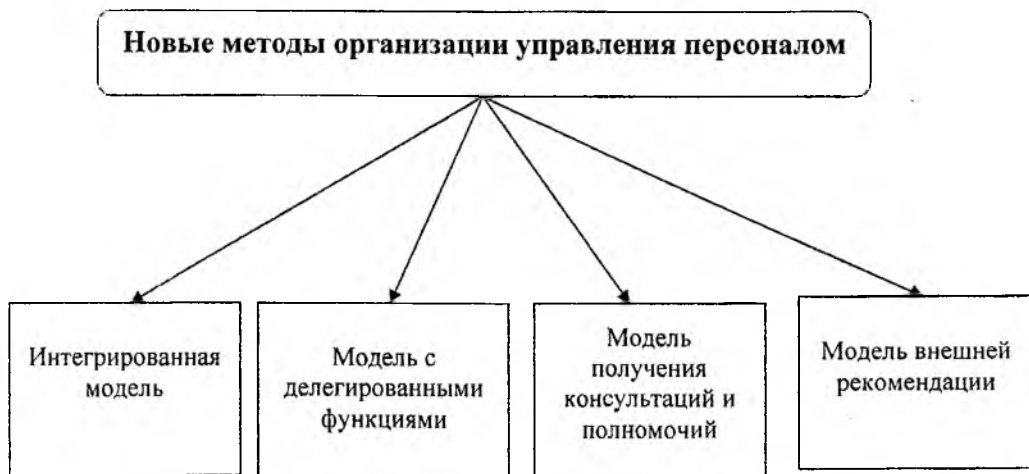


Рис.9.18. Новые методы организации управления персоналом.

Имеются много причин, которые мотивируют предприятие внедрить интегрированную модель:

- уменьшение дублирования расходов;
- уменьшение разных рисков и повышение уровня прибыли;
- сбалансирование взаимно несовместимых целей и задач;
- устранить несовместимость разных ответственностей и несовместимость взаимных отношений;
- концентрация на достижении стратегических целей предприятия;

- документирование и регламентирование неформальных систем, существующих на предприятии;
- развитие внутренних и внешних систем коммуникации.
- развитие и обеспечение комплексной и эффективной системы обучения и профессионального развития персонала;
- полноценное и эффективное использование творческого потенциала персонала, его знаний, навыков и опыта.

При интегрированной модели вопросы персонала решаются в рамках ответственности, возложенных на функциональных и линейных менеджеров и выделенных специалистов, занимающихся только проблемами персонала.

Грамотное распределение полномочий и ответственности играет очень важную роль в управлении человеческими ресурсами. С помощью распределения полномочий можно добиться максимальной полезности в использовании персонала. Многие проблемы неэффективного управления компаний связаны именно с неправильным распределением обязанностей между сотрудниками, несоблюдением основных принципов делегирования полномочий.

Суть модели делегирования полномочий заключается в передаче руководителем части своих обязанностей подчиненным. Чем больше компания, тем сложнее и разностороннее этот процесс по причине того, что глава компании не имеет возможности самостоятельно решать многие возникающие управленческие проблемы. На это физически не хватает времени и, кроме того, основная задача руководителя – не решение рутинных и повседневных проблем, а разработка стратегии успешного развития компании, корректировка этой стратегии в соответствии с динамикой внешней среды и формирование основных целей и ценностей компании. Поэтому одной из главных целей делегирования полномочий является высвобождение времени вышестоящих руководителей для решения более глобальных управленческих проблем с помощью передачи некоторых полномочий своим подчиненным. Соответственно, вместе с этими полномочиями передается и ответственность за выполнение тех или иных функций в компании.

Также к целям делегирования полномочий относятся:

- максимально эффективное использование персонала и повышение навыков и квалификации сотрудников. Руководитель должен способствовать развитию подчиненных. Также необходимо предельно четко и ясно формулировать поставленную задачу, конкретные функции и зону ответственности работника;
- максимизация эффективности работы компании за счет того, что подчиненный выполняет некоторые специфические функции лучше, чем руководитель;
- повышение уровня заинтересованности сотрудника и, соответственно, увеличение производительности по причине желания оправдать доверие начальника.

Полномочия можно определить как сумму прав, обязанностей и ответственности сотрудника. Полномочия делегируются не конкретному человеку, а должности. Их можно разделить на две группы:

- линейные полномочия – передаются конкретно от руководителя к подчиненному и далее по иерархии к другим подчиненным
- аппаратные полномочия – аппаратная деятельность по обслуживанию и выполнению вспомогательных функций для руководителей.

Аппаратные полномочия бывают нескольких видов:

- рекомендательные полномочия – обладатель данных полномочий рекомендует, советует, как действовать руководителю;
- согласовательные полномочия – тот, кто обладает этими полномочиями, обязательно должен высказать мнение о принимаемом решении; одобрение или блокировка решения зависит от этого мнения. Это могут быть несколько сотрудников, которые в соответствии со своими функциями разделяют полномочия и каждый со своей стороны дает оценку данному решению;
- функциональные полномочия – дают право аппаратному штабу предлагать или запрещать некоторые действия в пределах собственной компетенции.
- параллельные полномочия – дают возможность расширения штабных полномочий, увеличения их значимости вплоть до возможности отклонять определенные решения линейного руководства.

Главная задача делегирования полномочий и ответственности – с помощью достижения намеченных целей оптимизировать работу предприятия и добиться максимальной эффективности. При этом решение задач, связанных с большим риском, ответственностью и определяющих направление развития компании должно оставаться за руководителем (постановка целей, формирование политики компании и прочее). Делегируются в основном рутинные, однообразные обязанности, они также важны для успешного существования компании, но с ними вполне могут справиться нижестоящие сотрудники. Также это могут быть специализированные, узко профильные функции или какие-то менее значимые полномочия.

При реализации модели получения консультаций и поддержки предприятие обеспечивается специализированными, опытными специалистами по управлению персоналом на относительно высоком управленческом уровне, что создает возможность (хотя окончательное право принимать решение все еще остается за функциональными менеджерами) должностному лицу получить квалифицированную консультацию, предлагаемую до принятия решения.

В рамках модели внешней рекомендации менеджеры принимают решения и действуют в вопросах персонала наилучшим из доступных им способом, используя доступные для них информационные ресурсы и

экспертные знания. При этом они являются объектами внешней оценки их деятельности.

Совершенствовать управление персоналом невозможно без развития самых работников. При этом персонал предприятия осознанно должен стать субъектом развития. Термин «субъект развития» означает, что работник осознает необходимость социального роста и всестороннего развития, имеет к этому интерес, и что он является ответственной личностью. Таким образом, чтобы стать субъектом развития, персонал предприятия должен обладать тремя неперенными качествами:

- иметь собственный интерес к развитию предприятия и глубокую внутреннюю мотивацию для участия в принимаемых руководством действиях;
- быть достаточно квалифицированным и обладать соответствующими личными качествами для того, что заниматься новой деятельностью;
- нести ответственность за результат (если цель развития не достигнута, то субъект понесет явный ущерб).

Основная цель профессионального развития персонала – создание таких условий в рамках предприятия, когда работник мог бы гармонично развиваться, повышать свой профессиональный, творческий и материальный статус, что способствовало бы стабильности и процветанию самой компании.

В общем виде систему развития персонала предприятия и его профессионального потенциала можно представить следующим образом (рис.9.19):



Рис.9.19. Модель системы развития профессионального потенциала персонала.

Важным условием создания системы развития персонала является позитивная установка большинства работников предприятия на профессиональное развитие. Для этого необходима кроме положительной установки самого работника и специально организованная на предприятии система мер по развитию профессионального потенциала персонала.

К методам развития персонала обычно относят:

- методы адаптации новых работников;
- методы оценки и аттестации накопленного потенциала и фактических компетенций;
- обучение (в различных организационных формах, включая самообразование);
- управление карьерой и управление кадровым резервом;
- методы стимулирования и мотивации труда.

В нынешних условиях глобализации, усиления конкуренции требуется не только ускоренное техническое обновление, т.е. внедрение новых технологий, приобретение более производительного и качественного оборудования, использование новых материалов, но и формирование новых экономических отношений между людьми и эта задача – главная. От того, как решаются вопросы управления персоналом в рамках организации, от компетенции, мотивации, профессионализма работников, в конечном счете, зависит решение стратегических целей предприятия.

Конкурентоспособность как отдельного хозяйствующего субъекта, как и национальной экономики, в целом в огромной степени зависит от работника, его человеческого капитала. В мировом менеджменте все более и более распространяется новый подход к работнику. Если традиционно идеальным работником считался «квалифицированный работник – исполнитель», то современный бизнес требует «работника – инициатора, обладающего знаниями».

В этих условиях особое требование предъявляются службам управления персоналом. Это связано и с усложнением принятия кадровых решений. В настоящее время менеджерам приходится проанализировать не только экономические и социальные последствия кадровых решений, но и учитывать правовые, психологические, даже политические факторы. Возрастает значимость глубокой обоснованности экономической целесообразности капитальных вложений, связанных с развитием персонала, нестандартных подходов в управленческой деятельности. Все это требует дальнейшего совершенствования управления персоналом.

I. Нормативно-правовые документы

1.1. Конституция Республики Узбекистан // <http://www.Lex.uz>.

1.2. Трудовой кодекс Республики Узбекистан // Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1996 г., приложение к № 1; 1997 г., № 2, ст. 65; 1998 г., № 5-6, ст. 102, № 9, ст. 181; 1999 г., № 1, ст. 20, № 5, ст.ст. 124, 112, № 9, ст. 229; 2001 г., № 5, ст. 89, № 9-10, ст. 182; 2002 г., № 1, ст. 20, № 9, ст. 165; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2005 г., № 37-38, ст. 280; 2009 г., № 52, ст.ст. 553, 554; 2010 г., № 51, ст. 483; 2012 г., № 37, ст. 421; 2013 г., № 18, ст. 233, № 41, ст. 543; 2014 г., № 4, ст. 45.

1.3. Налоговый кодекс Республики Узбекистан // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2007 г., № 52 (II); 2008 г., № 52, ст. 512; 2009 г., № 37, ст.ст. 403, 404, № 52, ст.ст. 553, 555, 556; 2010 г., № 20, ст. 149, № 35-36, ст. 300, № 37, ст.ст. 313, 314, 315, № 40-41, ст. 343, № 51, ст. 485; 2011 г., № 1-2, ст. 1, № 37, ст. 374, № 52, ст. 555, ст. 556; 2012 г., № 15, ст. 164, № 37, ст. 421, № 52, ст. 584; 2013 г., № 1, ст. 1, № 41, ст. 543, № 52, ст. 685; 2014 г., № 4, ст. 45, № 36, ст. 452, № 49, ст. 579, № 50, ст. 588; 2015 г., № 33, ст. 439.

1.4. Закон Республики Узбекистан от 29 августа 1997 года №463-I «О Национальной программе по подготовке кадров» // В редакции Законов Республики Узбекистан от 09.04.2007 г. №ЗРУ-87, 07.10.2013 г. №ЗРУ-355.

1.5. Закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности» // Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 2000 г., № 5-6, ст. 140; 2001 г., № 5, ст. 89; 2003 г., № 5, ст. 67; 2004 г., № 1-2, ст. 18; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2004 г., № 25, ст. 287, № 51, ст. 514; 2006 г., № 12-13, ст. 100, № 37-38, ст. 371, № 41, ст. 405; 2007 г., № 52, ст. 533; 2008 г., № 52, ст. 513; 2009 г., № 52, ст. 555; 2010 г., № 37, ст. 314, № 50, ст. 469; 2011 г., № 16, ст. 162, № 37, ст. 374.

1.6. Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» (новая редакция) / Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2014 г., № 19, ст. 210.

1.7. Закон Республики Узбекистан от 25 сентября 2014 года № ЗРУ-376 «О социальном партнерстве» // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2014 г., № 39, ст. 488.

1.8. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-4609 от 7 апреля 2014 года «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию инвестиционного климата и деловой среды в Республике Узбекистан» // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2014 г., № 15, ст. 163, № 50, ст. 589.

1.9. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-4720 от 24 апреля 2015 года «О мерах по внедрению современных методов корпоративного

управления в акционерных обществах» // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2015 г., № 17, ст. 204.

1.10. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 37 от 22 января 2003 года «Об организации деятельности Министерства экономики Республики Узбекистан» // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2003 г., № 1-2, ст. 14; 2004 г., № 6, ст. 70, № 32, ст. 367; 2005 г., № 32-33, ст. 251; 2008 г., № 37-38, ст. 375; 2010 г., № 23, ст. 183.

1.11. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 20 августа 2010 года № 181 «Об утверждении Классификатора основных должностей служащих и профессий рабочих» // "Собрание законодательства Республики Узбекистан", 2010 г., N 34, ст. 291.

1.12. Постановлению Кабинета Министров Республики Узбекистан от 2 февраля 2010 года № 10 «О мерах по реализации Постановления Президента Республики Узбекистан от 30 декабря 2009 года № ПП-1251 «О мерах по совершенствованию структуры Министерства труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан» // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2010 г., № 5, ст. 39, № 23, ст. 1.

1.13. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 29 от 19 февраля 2010 года «Об организационных мерах по совершенствованию деятельности Министерства труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан по контролю и надзору за соблюдением законодательства о труде, занятости населения, социальной защите инвалидов и охране труда» // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2010 г., № 8, ст. 61; 2011 г., № 1-2, ст. 4.

1.14. Конвенция о содействии коллективным переговорам (Конвенция № 154) (Принята Генеральной конференцией Международной организации труда 19 июня 1981 года) // [http:// www.ilo.org](http://www.ilo.org).

1.15. Рекомендация о рассмотрении жалоб на предприятия с целью их разрешения (Рекомендация МОТ № 130) (Принята Генеральной Конференцией Международной Организации Труда 7 июня 1967 года) // [http:// www.ilo.org](http://www.ilo.org).

II. Труды Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова

2.1. Каримов И.А. Развитие страны и повышение уровня жизни нашего народа – конечная цель всех демократических преобразований и экономических реформ. – Т.: Узбекистан, 2007.

2.2. Каримов И.А. Обеспечение приоритета интересов человека – главная цель всех проводимых реформ и преобразований. –Т.: Узбекистан, 2008.

2.3. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана. – Т.: Узбекистан, 2009.

2.4. Каримов И.А. Концепция дальнейшего углубления демократических реформ и формирования гражданского общества в стране. – Т.: Узбекистан, 2010.

2.5. Каримов И.А. Все наши устремления и программы – во имя дальнейшего развития Родины и повышения благосостояния народа. – Т.: Узбекистан, 2011.

2.6. Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш остонасида. — Т.: «Ўзбекистон», 2011. — 440 б.

2.7. Каримов И.А. Наша главная цель – решительное продвижение по пути развития, демократического обновления и модернизации страны / Доклад на торжественном собрании, посвященном 22-й годовщине принятия Конституции Республики Узбекистан // Народное слово, 6 декабря 2014 г.

2.8. Каримов И.А. Создание в 2015 году широких возможностей для развития частной собственности и частного предпринимательства путем осуществления коренных структурных преобразований в экономике страны, последовательного продолжения процессов модернизации и диверсификации – наша приоритетная задача / Доклад на заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год // Народное слово, 17 января 2015 года.

2.9. Каримов И.А. Она юртимиз бахту икболи ва буюк келажаги йўлида хизмат қилиш олий саодатдир. – Т.: Ўзбекистон, 2015. – 304 б.

III. Книги, монографии

3.1. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш / Олий ўқув юртлари студентлари учун дарслик. -Т.:Ўқитувчи, 2007.– 656 б.

3.2. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. - СПб: Союз, 2008. – 463 с.
Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. – М.: Синергия, 2012. – 656 с.

3.3. Аллен Дэвид. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 368 с.

3.4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-изд./ Пер. с англ., под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 848 с.

3.5. Архангельский Г. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с.

3.6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / 9-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2011. - 224 с.

3.7. Бандуровский К. В., Асмолов А. Г., Леонтьев Д. А. Личность / Новая философская энциклопедия. 2-е изд., испр. и допол. — М.: Мысль, 2010.

3.8. Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник. – М.: Инфра-М, 2012 – 384 с.

3.9. Беккер Гэри С. Человеческое поведение : экономический подход : избр. труды по экон. теории / пер. с англ. - М. : ГУ ВШЭ, 2003. - 672 с.

3.10. Беккер Б.И., Хьюзлид М.А., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / Пер. с англ. - М., 2007. - 304 с.

3.11. Божович Л.И. Проблемы формирования личности. / Под ред. Д.И. Фельдштейна - М.: МОДЭК, 2007. - 256 с.

3.12. Боссиди Ларри, Рэм Чаран. Исполнение. Система достижения целей. — М.: «Альпина Паблишер», 2012. — 328 с.

3.13. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом. – М.: КноРус, 2010. – 126 с.

3.14. Брайн И. Беккер, Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих Изменение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.

3.15. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

3.16. Бурганова Л.А. Теория управления: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 139 с.

3.17. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. - 4-е изд. - М.: Дашков и К, 2010. - 456 с.

3.18. Бухалков М. Управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 400 с.

3.19. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. -М.: ИНФРА-М, 2008. – 123 с.

3.20. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2013. – 688 с.

3.21. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 217 с.

3.22. Винокуров В.А. Теория организации: основы управления на предприятии. - М.: Финпресс, 2006. – 319 с.

3.23. Волгин Н.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М.: Банки и биржи, 2008. – 187 с.

3.24. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы – М.: Эксмо, 2009. - 240 с.

3.25. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник / 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010-512 с.

3.26. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2010. – 608 с.

3.27. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. - М. - 2011. – 345 с.

3.28. Горбачев Александр. Тайм-менеджмент в два счета. — С-Пб.: "Питер", 2009. — 256 с.

- 3.29. Грэхем Х.Т., Бенетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- 3.30. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов/ Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. Пер. с англ. - М.:ЭКСМО, 2006. - 432 с.
- 3.31. Джон Катценбах, Дуглас Смит. Командный подход: Создание высокоэффективной организации. — М.: Альпина Паблишер, . 2013. — 376 с.
- 3.32. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебное пособие / Пер с англ. - М.: ИД «Вильяме», 2007.- 620 с.
- 3.33. Дуракова И.Б., Полякова О.Н., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Стадниченко Л.И., Талтынов С.М.Управление персоналом. Учебник. - М.: Инфра, 2010. - 570 с.
- 3.34. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие.- М.: ПРИОР, 2009. - 365 с.
- 3.35. Егоршин А.П. Управление персоналом / 9-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2011. - 624 с.
- 3.36. Зайцева Т.В., Зуб А.Т.Управление персоналом. - М.: Форум, Инфра-М, 2009. - 336 с.
- 3.37. Зборовский Г.Е. Социология управления: Учебное пособие. - М.: Гардарики, 2009. - 272 с.
- 3.38. Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 129 с.
- 3.39. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. - М.: Альпина Паблишерз, 2009: - 563 с.
- 3.40. Исайчева Е.А. Энциклопедия трудовых отношений. – М.: Альфа-Пресс, 2007. - 920 с.
- 3.41. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие, 2-е изд., испр. и доп. -М.: ТОО «Остожье»; Мн.:ООО «Новое знание», 2009. – 167 с.
- 3.42. Карпухин Д.Н. Достижение достойного труда при создании и модернизации рабочих мест. – М.: ИЭ РАН, 2014. – 100 с.
- 3.43. Кенэ Ф. Избранные экономические сочинения. – М.: Соцэкгиз, 1969.
- 3.44. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2010.- 416 с.
- 3.45. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: Инфра-М, 2011 – 320 с.
- 3.46. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2012. – 368 с.
- 3.47. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 427 с.
- 3.48. Кибанов А.Я., Коновалов В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом. – М.: КноРус, 2010. – 418 с.

- 3.49. Классика экономической мысли (Петти В., Смит А., Рикардо Д., Кейнс Д. М., Фридмен М). - М. : ЭКСМО-Пресс, 2000 . – 896 с.
- 3.50. Клейнер Г.Б. Современное стратегическое управление компаний. - М.: Русская Деловая Литература, 2006. – 568 с.
- 3.51. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. –М, 2009. – 123 с.
- 3.52. Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2009. - 896 с.
- 3.53. Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда (1919-1956). Т. I.- Женева, Международное бюро труда, 1991.
- 3.54. Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда (1957- 1990). Т. II.- Женева, Международное бюро труда, 1991.
- 3.55. Кравченко А. И. История менеджмента. – М.: Академический проект, Альма Матер, 2008 г. – 960 с.
- 3.56. Кязимов К.Г. Социальное партнерство: Учебное пособие. М.: Гардарики, 2008. - 271 с.
- 3.57. Ларри Боссида, Рэм Чаран. Исполнение. Система достижения целей. — М.: «Альпина Паблишер», 2012. — 328 с.
- 3.58. Лигинчук Г.Г. Менеджмент. – М.: МИЭМП, 2010 – 138 с.
- 3.59. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2006 г. – 720 с.
- 3.60. Макарова И.К., Алёхина О.Е., Крайнова Л.М.Привлечение, удержание и развитие персонала компании. Учебное пособие. - М.: Дело, 2010. - 124 с.
- 3.61. Маршалл А. Принципы экономической науки. – М.: Прогресс, 1993.
- 3.63. Мильнер Б. З. Теория организации. - М., 2008. – 864 с.
- 3.64. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. М.: ИНФРА, 2008 – 143 с.
- 3.65. Минченкова О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования: учебное пособие.-М.: КНОРУС, 2009.-224 с.
- 3.66. Мировая экономика: учеб. для бакалавров / под ред. Б.М. Смитенко. - М. : Юрайт, 2012. – 590 с.
- 3.67. Миронов В.И. Трудовое право: Учебник. - СПб.: Питер, 2009. – 864 с.
- 3.68. Муэрс Р. Эффективное управление. - М.: Фипресс, 2009.
- 3.69. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 318 с.
- 3.70. Одегов Ю.Г., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом: Современный подход. - М., 2009. - 168 с.

- 3.71. Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Куланов М.Н. Эффективность системы управления персоналом (социально – экономический аспект). – М.: Изд-во Рос.экон. акад., 2008г. – 174 с.
- 3.72. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
- 3.73. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 513 с.
- 3.74. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации. – М.: Экзамен, 2009. – 288 с.
- 3.75. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2011. – 328 с.
- 3.76. Панина Е.С. Нравственный аспект в работе управления персоналом // Экономика, управление и право в современных условиях: международ. сб. ст. / под общ. ред. В.Б. Тасеева. – Самара: Издательство «Самарский университет», 2012. – Вып. 5 (17).
- 3.77. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. — М.: Инфра-М, 2013. — 255 с.
- 3.78. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Пер. с англ. А. Платонова. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.
- 3.79. Патрушев В.Д. Современная система управления на предприятии. – М.: Российская экономическая академия, 2008. – 100 с.
- 3.80. Петти В. Экономические и статистические работы / Петти В. Том 1. – М.: Соцэкгиз, 1940.
- 3.81. Подиновский В.В., Ногин В.Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач.- М.: Физматлит, 2007.- 256 с.
- 3.82. Потемкин В. К. Управление персоналом. – СПб.: Издательство: «Питер», 2010 – 432 с.
- 3.83. Радько, С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая категория . — СПб.: Просвещение, 2010. — 140 с.
- 3.84. Риккардо Д. Начало политической экономики и податного обложения / Антология экономической классики. Т.1. – М., 1993.
- 3.85. Ржехин В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала: пошаговая инструкция. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
- 3.86. Родионова Н.В. Методы исследования в менеджменте. Модуль 1. Организация исследовательской деятельности. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 416 с.
- 3.87. Ромашов О.В. Социология труда и экономическая социология. Учебник. – М.: «Гардарики», 2007. - 447 с.
- 3.88. Роцин С.Ю., Разумова Т.О. Экономика труда: экономическая теория труда / Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 416 с.

- 3.89. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
- 3.90. Семенов А. Основы менеджмента. - М.: Издательско-торговая корпорация, «Дашков и Ко», 2008. - 556 с.
- 3.91. Симонова И.Ф., Дудаева Л.М. Трудовой потенциал и его воспроизводство как основа стратегического развития предприятия. М.: 2007. -220 с.
- 3.92. Современный кадровый менеджмент / под ред. Г. Т. Базаровой. -- М.: ИПК Госслужбы, 2007. -- 388 с.
- 3.93. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов (Серия: Антология экономической мысли). – М.: Эксио, 2007. — 960 с.
- 3.94. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. Учебник.- М.: ЗАО «Бизнес-школа» “Интел-Синтез”, 2008. - 250 с.
- 3.95. Талицких, Е.В. Создание эффективного HR-отдела. Руководство менеджера по персоналу. - М., 2008. - 232 с.
- 3.96. Тебекин А.В. Управление персоналом. Конспект лекций. – М.: Юрайт, 2011. – 192 с.
- 3.97. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - СПб.: Изд-во «Север», 2003. - 276 с.
- 3.98. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. – М.: Наука, 2008. – 542 с.
- 3.99. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности. Учебное пособие. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 338 с.
- 3.100. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Пер. с англ. - М., 2007. -304 с.
- 2.101. Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / под ред. А.А.Литвинюка, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015 – 498 с.
- 3.102. Управление персоналом. Энциклопедия. – М.: Инфра-М, 2009. – 560 с.
- 3.103. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова.- 3-е изд., доп. и перераб.-М.: ИНФРА-М, 2009.-638с.
- 3.104. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 364 с.
- 3.105. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
- 3.106. Убайдуллаева Р.А. Демографическая ситуация Узбекистана и перспективы ее развития // Социально-демографические процессы в современном Узбекистане. Материалы Республиканской научно-практической конференции. – Т., 2009.
- 3.107. Уложение Темура. -Т.: Изд. лит. и искусства им. Гафура Гуляма, 1999.

- 3.108. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Экономика, 1992.
- 3.109. Федосеев В. Управление персоналом. - М.: ИКЦ «Март», Ростов на Дону: Издательский центр «Март», 2008. - 528 с.
- 3.110. Федорова Н.В., Минченкова, О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие. - М.: КноРус, 2010. - 378 с.
- 3.111. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ. - М.: Вершина, 2009.-320 с.
- 3.112. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.
- 3.113. Шаленко В.Н. Социальное партнерство и его роль в профилактике конфликтов в условиях глобализации экономики // Социальные процессы и социальные отношения в современной России.-М.: Юрайт-Издат, 2006. - 538 с.
- 3.114. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспрес-курс. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. - 400 с.
- 3.115. Хейне П., Боуттке П., Причитко Д. Экономический образ мышления. - М., 2007. - 544 с.
- 3.116. Хоуп Д., Фрейзер Р. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов. – М.: Вершина, 2007. – 270 с.
- 3.117. Эдвинсон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанная на знаниях. – М.: ИНФРА-М, 2005.
- 3.118. Экономика и управление в XXI веке. Т.13. Управление персоналом и рынок труда: монография / Л.В. Иваненко, О.В. Маркова, А.Н. Сорочайкин и др.; под. общ. ред. А.Н. Сорочайкина. – Самара: Издательство «Самарский университет», 2013.
- 3.119. Эренберг Р.Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда: теория и государственная политика. - М.: Изд. МГУ, 1996.
- 3.120. Armstrong M. A handbook of Human Resource Management Practice. - London, Kong Page Limied. 1999.
- 3.121. Armstrong M., Long P. The Reality of Strategies HRM, Institute of Personnel and Development, London, 1994.
- 3.122. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. — McGraw-Hill, 2003.
- 3.123. Attorney Amy DelPo. The Performance Appraisal Handbook: Legal & Practical Rules for Managers.: NOLO, 2007. – 197 p.
- 3.124. Becker, Gary S. Human Capital. — N.Y.: Columbia University Press, 1964.
- 3.125. Beer M., Spector B., Quinn Mills D. and Walton R. Managing Human Assets // The Free Press. New York, 1984.

3.126. Becht M., Bolton P., Roell A. Corporate Governance and Control. — In: Handbook of the Economics of Finance (eds. G.Constantinides, M.Harris, R.Stulz). — North-Holland, 2002.

3.127. Boxall P.F. Strategic HRM: a new theoretical direction // Human Resource Management Journal, 1992, № 2 (3). — P.61-79.

3.128. Boxall P., Purcell J. Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? // International journal of management reviews, 2000. No. 2(2).

3.129. D. L. Chicci. Four steps to an organization/Human resource plan// Personal Journal, 1989, - June.

3.130. Dave Ulrich. Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. — Human Resource Management 36, no. 4 (1997).

3.131. David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. — New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007.

3.132. Denison D. S. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. N.-Y.rJohn Wiley & Sons, 1990.

3.133. Dessler G. Human Resource management / G. Dessler. — New Jersey.: Prentice hall, 1994.

3.134. Drucker P. F. Manager for the Future: the 1990s and beyond. -N.Y., 1992.

3.135. Drucker P. F. Post-Capitalist Society. — Oxford Butterworth: Heinemann, 1993.

3.136. Gilbert T.F. Human Competence: Engineering Worthy Performance. — N.Y.: Mc Graw-Hill,1978.

3.137. Guest D.E. Human resource management and industrial relations // Journal of Management Studies,1987, №14 (5).

3.138. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management: Third-edition.— New York: Harper & Row, Publishers, 1988.

3.138. Mincer J. The Production of Human Capital and The Lifccycle of Earnings: Variations on a Theme. — Working Paper of the NBER, No 4838 (Aug. 1994).

3.139. Mulligan C.B. X.Sala-i-Martin. Measuring Aggregate Human Capital. — Working Paper of the NBER, No 5016 (Feb. 1995).

3.140. Milkovich G.T. and Boudreau J.W. Human resource management, 6-ed.Irwin, Illionois, 1991.

3.141. Fayol H. Administration industrielle and generale. Paris: Dunod, 1919.

3.142. Fombrun C.J., Tichy N.M. and Devannu M.A. Strategic Human Resource Management, Wiley. New York, 1984.

3.143. Pascale R. The Art of Japanese and A Management. Acmon and Schuster. New York, 1981.

3.144. Peters T. and Waterman R. Search of Excellence. Haper and Row. New York, 1982.

3.145. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985.

3.146. Senge P.M. Fifth Discipline. New York: Doubledau Currency. 1990.
Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. — N.Y., 1968, vol. 6.

3.147. The Missing Piece of Absence Management – Turning Data into Dollars // Liberty Mutual Insurance Company. – 2011.

IV. Интернет-ресурсы

4.1. [http: // www.gov.uz](http://www.gov.uz) – государственный портал Республики Узбекистан.

4.2. [http: // www.mf-](http://www.mf-uz) официальный сайт Министерства финансов Республики Узбекистан.

4.3. [http: //www.minesonomu.uz](http://www.minesonomu.uz) – официальный сайт Министерства экономики Республики Узбекистан.

4.4. [http: // www.mexnat.uz](http://www.mexnat.uz) - официальный сайт Министерства труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан.

4.5. [http: // www.stat.uz](http://www.stat.uz) – официальный сайт Госкомстата Республики Узбекистан.

4.6. <http://www.kasaba.uz> - официальный сайт Совета Федерации профсоюзов Республики Узбекистан

4.7. <http://economics-court.uz> – официальный сайт Высшего хозяйственного суда Республики Узбекистан

4.8. [http: // www.lex.uz-](http://www.lex.uz) сайт законодательных актов Министерства юстиции Республики Узбекистан.

4.9. [http: // www.undp.uz](http://www.undp.uz) – официальный сайт Представительства Программы развития ООН (ПРООН) в Узбекистане.

4.10. [http: // www.ilo.org](http://www.ilo.org) – официальный сайт Международной организации труда.

4.11. [http: // www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) – официальный сайт Мирового банка.

4.12. [http: // www.evrostat](http://www.evrostat) – официальный сайт службы статистики Европейского Союза.

4.13. [http: // www.oecd.org](http://www.oecd.org) – официальный сайт Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)

4.14. [http: // www.dol.gov](http://www.dol.gov) – официальный сайт Министерства труда США

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава I. Теоретико–методологические основы экономики управления персоналом	
1.1. Эволюция концептуальных подходов к экономике управления персоналом.....	8
1.2. Персонал как объект управления.....	22
1.3. Классификация персонала как инструмента управления.....	30
Глава II. Экономическая оценка человеческого капитала как трудового потенциала	
2.1. Сущность человеческого капитала и его структура.....	38
2.2. Виды трудового потенциала предприятия.....	51
2.3. Оценка трудового потенциала хозяйствующего субъекта.....	65
Глава III. Цели, принципы и методы экономики управления персоналом	
3.1. Управление персоналом в системе управления экономикой.....	74
3.2. Зарубежные модели управления человеческими ресурсами.....	87
3.3. Соответствие целей управления экономикой и целей управления персоналом.....	96
3.4. Принципы и методы экономики управления персоналом.....	102
3.5. Корпоративное управление.....	113
Глава IV. Субъекты системы управления персоналом	
4.1. Понятие и признаки трудового коллектива.....	125
4.2. Учет личностного фактора при управлении персоналом.....	135
4.3. Компетенция и конкурентоспособность персонала.....	141
Глава V. Планирование персонала	
5.1. Стратегия управления человеческими ресурсами и кадровая политика.....	154
5.2. Кадровое планирование, его принципы и методы.....	167
5.3. Планирование потребности в персонале.....	177
Глава VI. Подбор, развитие и мотивация персонала	
6.1. Организация привлечения персонала.....	184
6.2. Отбор, адаптация и развитие персонала.....	197
6.3. Управление деловой карьерой.....	214
6.4. Мотивация трудового поведения персонала.....	222
Глава VII. Экономика персонала	
7.1. Управление рабочим временем.....	243
7.2. Сущность, структура и факторы формирования затрат на персонал.....	253

7.3. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров. 265

Глава VIII. Управление трудовыми спорами

8.1. Понятие, сущность и классификация трудовых споров.....	274
8.2. Методы и формы разрешения трудовых споров.....	284
8.3. Способы защиты трудовых прав работников.....	292
8.4. Роль социального партнерства в управлении трудовых споров.....	300

Глава IX. Экономическая эффективность деятельности управления персоналом

9.1. Система управления персоналом и пути ее развития.....	314
9.2. Сущность экономической эффективности управления и факторы, влияющие ее уровень.....	338
9.3. Современные методы совершенствования эффективности управления персоналом.....	357

Список использованной литературы.....	367
--	------------

**АБДУРАХМАНОВ КАЛАНДАР ХОДЖАЕВИЧ,
ЗОКИРОВА НОДИРА КАЛАНДАРОВНА**

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ташкент – «Fan va texnologiya» – 2015

Редактор: Ш.Кушербаева
Тех. редактор: М.Холмухамедов
Художник: Д.Азизов
Корректор: Н.Хасанова
Компьютерная
вёрстка: Ш.Миркосимова

**E-mail: tipografiyasnt@mail.ru Тел: 245-57-63, 245-61-61.
Изд.лиц. АИ№149, 14.08.09. Разрешено в печать 28.012.2015. Формат 60x84 1/8.
Гарнитура «Times New Roman».
Офсетная печать. Усл. печ.л. 47,0. Изд. печ.л. 47,5.
Тираж 500. Заказ № 5.**

**Отпечатано в типографии
«Fan va texnologiyalar Markazining boshqonasi».
100066, г. Ташкент, ул. Алмазар, 171.**

FAN VA 
TEKNOLOGIYALAR

ISBN 978-9943-990-86-9



9 789943 990869